

SEMANAeconómica

SEMANAeconomica.com

Lima, 22 de marzo del 2026 | Año XL | No SE 2003 | Precio S/30

40 años

ESPECIAL Innovación

Las apuestas y retornos que están marcando la gestión de la innovación en los principales jugadores del mercado (p. 15)



► **CEMENTOS PACASMAYO**
El fondo de la disputa con la SMV y AFP Habitat (p. 14)

► **PETROPERÚ**
La nueva oportunidad perdida de la petrolera estatal (p. 34)

TRANSPORTADORA DE GAS DEL PERÚ

El día después de la crisis

El restablecimiento del servicio de TGP puso fin a la crisis del gas, pero no a sus consecuencias. Eventuales multas y controversias con el Estado podrían sumarse pronto a procesos arbitrales que ya estarían cocinando algunos de sus grandes clientes. (p. 10)

Revistas.PeruRadio.net.pe

SE

/ Eventos

SAVE
THE
DATE

CENTRO ESPAÑOL
DEL PERÚ
20 DE MAYO
9:30 AM A 12:30 PM

2^{DO} SUMMIT DE FELICIDAD CORPORATIVA

Sin un descanso
auténtico, no hay
estrategia corporativa
que valga

CON EL APOYO DE MARCAS QUE INSPIRAN BIENESTAR


RIMAC

·buk·

Revistas.PeruRadio.net.pe

SE Índice

22 de marzo del 2026 | Año XXXVIII | No SE 2003

LA VOZ DE SE El reciente relevo en la PCM evidencia que a las fuerzas políticas que controlan al Ejecutivo solo les importa mantener sus cuotas de poder. 6

SE DESTACA El reciente restablecimiento del servicio de TGP puso fin a la crisis del gas, pero no a sus consecuencias sobre la compañía. 10

SE DESTACA Cementos Pacasmayo enfrenta la presión de la SMV y las AFP para justificar una serie de pagos vinculados al *deal* con Holcim. 12



ESPECIAL Las apuestas y retornos que están marcando la gestión de la innovación en los principales jugadores del mercado. 15

Sectores y Empresas

HIDROCARBUROS La oportunidad perdida de Petroperú 34

INFRAESTRUCTURA Choquequirao en vilo 35

ENERGÍA Ganadores de la crisis 35

AGROINDUSTRIA Costos en ebullición 36

CONSUMO Puig: "Estamos desarrollando un plan agresivo para penetrar más fuerte en provincias" 36

INDUSTRIA Golpe de calor 37

MINERÍA Senace: "La demora en los plazos [de evaluación] se debe a factores exógenos" 37

Economía y Finanzas

RENTA FIJA Oportunidad de última hora 38

BANCA Sergio Espinosa, de la SBS: "Acabamos de recibir la solicitud de una billetera global" 39

MACROECONOMÍA Desacople oriental 40

MERCADOS Un punto de inflexión para América Latina 40

FINANCIAL TIMES Trump lo causó, ahora es su responsabilidad 42

Management

SOSTENIBILIDAD Cuando cada gota cuenta 46

TECNOLOGÍA ¿Hora de renovar? 47

CULTURA ORGANIZACIONAL El lado oscuro del alineamiento organizacional 47

Legal y Política

GABINETE MINISTERIAL Sitiados por el populismo económico 48

ELECCIONES 2026 Carlos Álvarez: "No se trata tampoco de rematar Petroperú" 50

ARBITRAJES Abusos arbitrales 50

Movidas



JOSÉ LUIS CORDANO asumirá como nuevo gerente general de Profuturo AFP, a partir del próximo 6 de abril. De este modo, el ejecutivo finaliza su gestión como *country manager* Perú y gerente general de SAB SURA.



SOLANGE CUADROS será, a partir del 1 de abril, la nueva gerente general de PERU LNG. La ejecutiva posee amplia trayectoria en desarrollo, operación y gobernanza dentro de la compañía.



CÉSAR DE ARMERO DUBOIS fue nombrado como gerente general de Schneider Electric para Perú y Bolivia. Cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector.



MARCELA VILLAVICENCIO fue designada como Directora Legal y de Relaciones Institucionales de Repsol Perú, empresa en la cual ha desarrollado una trayectoria de más de una década.



MARÍA JULIA CAFFARO será la presidenta para el periodo 2026-2027 de Alafarpe, gremio que agrupa a empresas farmacéuticas como Roche, Pfizer, AstraZeneca, GSK, Merck, entre otras.



MARIANA RODRÍGUEZ RISCO fue nombrada como presidenta de Capitalismo Consciente Perú, cargo en el cual sucede a Jorge Medina.



Miranda & Amado anunció el nombramiento de **LUIS FRANCISCO PAZ** y **DANIEL CORZO** como nuevos socios del estudio jurídico.



SEMANAeconómica, el mejor análisis económico y de negocios para los líderes de las empresas en el Perú

Síguenos en:



SEMANAeconómica



Número SE 2003

Lima, 22 de marzo del 2026

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Miani, Jonathan Terranova V., Edward Abarca, Geraldine Hernández.

ANALISTAS / Claudia Gutiérrez Coveñas, Tamara Ojeda Tarrillo, Susana Condado Trelles.

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORIA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Héctor Castillo

GERENTE GENERAL / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORIA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.Q.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Silvana Granda Vega

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmary de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos Gonzalez

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.

Pasaje Santa Rosa 140, Ate, Lima, Perú

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados



El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>



Pacífico
Business School

LIDERA, TRANSFORMA, IMPACTA

CONVIÉRTETE EN EL LÍDER QUE IMPULSA LA INNOVACIÓN CON LOS MBA'S DE PACÍFICO BUSINESS SCHOOL

EXECUTIVE

MBA

CON ENFOQUE EN
MANAGEMENT, INNOVATION
& BUSINESS ANALYTICS

Módulo Internacional

MIT
MANAGEMENT
SLOAN SCHOOL

CORPORATE

MBA

PARA ALTOS DIRECTIVOS

Doble Titulación

esade
UNIVERSIDAD RAMON LLUL

NUEVO

MBA

CON ESPECIALIZACIÓN EN
INNOVACIÓN DE LA SALUD

A distancia

NUEVO

MBA

CON ESPECIALIZACIÓN EN
INNOVACIÓN EN MINERÍA

A distancia

MBA BLENDED

DECIDE DÓNDE Y
CUÁNDO CONECTARTE

Módulo Internacional Opcional

esade
UNIVERSIDAD RAMON LLUL

MBA WEEKEND

CLASES SÁBADOS
Y DOMINGOS

Módulo Internacional Opcional

esade **ROME
BUSINESS
SCHOOL**

MBA

PARA EJECUTIVOS

Doble Titulación

upf. BARCELONA
SCHOOL OF
MANAGEMENT

MBA

CON ESPECIALIZACIÓN
EN BUSINESS ANALYTICS

Doble Titulación

UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

MBA A DISTANCIA

LA FLEXIBILIDAD
QUE NECESITAS

Módulo Internacional

esade
UNIVERSIDAD RAMON LLUL



UN GOBIERNO SOMETIDO

El reciente relevo en la PCM es una evidencia más de que a las fuerzas políticas que controlan al Ejecutivo solo les importa mantener sus cuotas de poder, incluso a costa de sumir al país en la parálisis.

El reciente relevo de Denisse Miralles en la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) no es más que una nueva confirmación de que la clase política que nos gobierna desde el Congreso está completamente desconectada de las necesidades del país.

Por supuesto, nadie puede creer las explicaciones que ha ensayado el presidente José María Balcázar para explicar este cambio. No se trata de un tema vinculado con el desempeño de Miralles o, como el presidente ha sostenido, de una apuesta más decidida por la lucha contra la criminalidad organizada. A fin de cuentas, la ex primera ministra llevaba menos de un mes en el puesto. Un tiempo corto para realizar ese tipo de evaluaciones.

La explicación de la salida de Miralles es más simple y evidente: en la víspera del día señalado para que el gabinete se presente ante el Congreso, estaba claro que no iba a conseguir los apoyos suficientes para conseguir el voto de confianza. Ante esa realidad, el presidente Balcázar optó por pedirle la renuncia y evitar el desgaste de un rechazo que en la práctica equivaldría a una censura.

Hasta ahí, todo claro. Lo que resulta insólito es que ese Congreso que estaba a punto de negarle el voto de investidura al gabinete Miralles sea el mismo que, hace poco más de un mes, puso en la presidencia a Balcázar —uno de los suyos— con la consigna de darle al país —ahora sí— un mínimo de estabilidad en un momento sensible, como es la recta final de una campaña electoral.

De cara a la opinión pública, ese se suponía que era el mandato del presidente: conducir al país en paz hacia los comicios y entregar la banda presidencial el 28 de julio. Sin embargo, desde el primer momento de su gestión quedó claro que lo que realmente le interesaba a las fuerzas políticas que lo pusieron en Palacio era mantener sus cuotas de poder, mediante el reparto de carteras ministeriales y altos cargos en



otras entidades estatales. No hay que olvidar que la misma designación de Miralles fue, en su momento, una salida para superar esas pugnas. Pero era cuestión de tiempo que vuelvan a surgir y así finalmente ocurrió.

Cuotas de poder y reparto de puestos. Esos son, a fin de cuentas, los verdaderos intereses de las fuerzas políticas que controlan al gobierno. La estabilidad del país les importa poco o nada. Y mucho menos les interesa contar con un Poder Ejecutivo mínimamente funcional, con margen de maniobra para encarar, por lo menos, contingencias ineludibles como el Niño Costero, la reciente crisis del gas natural o el recrudecimiento de la inseguridad ciudadana.

Ciertamente, nadie espera que el gobierno del presidente Balcázar emprenda, en los pocos meses que le quedan, alguna reforma o medida de alto impacto. También sería ingenuo pensar que avanzará en temas como la reestructuración de Petroperú o que hará algo para detener las iniciativas de gasto que salen de un Legislativo en vorágine populista. Pero aun así hay una gran diferencia entre un gobierno que sabe que está de salida y actúa en consecuencia (un 'pato rengo') y otro que opta por no gobernar, dejarse someter y sumir al país en una parálisis.

Lamentablemente, estamos en el segundo escenario. La única buena noticia es que durará poco. Esperemos que las nuevas elecciones nos deparen algo mejor. ■

Queda claro que a la clase política que nos gobierna la estabilidad del país le importa poco o nada

HABITAT, MEJOR AFP DEL PERÚ 2025

Reconocidos por World Finance,
una prestigiosa publicación
financiera que distingue a
líderes globales.

*Este reconocimiento refuerza
nuestro compromiso con
una gestión responsable,
consistente y de largo plazo
para nuestros afiliados.*

*Tu futuro es nuestro
trabajo diario.*

**FERNANDO
TORNELLO**
RELATOR DE
AUTOMOVILISMO



Qué Pasó



1 AVANCE. El PBI creció 3,54% interanual en enero, impulsado por la expansión de la mayoría de sectores. El PBI no primario avanzó 3,8%, empujado por el dinamismo de la construcción (+15,6%), mientras que el PBI primario aumentó 2,7%, sostenido por la mayor producción del sector minería e hidrocarburos (+3,08%), así como por las condiciones climáticas favorables que beneficiaron al sector agropecuario (+3,99%). Asimismo, el Banco Central de Reserva (BCR) reportó que, según información preliminar, el déficit fiscal de los últimos 12 meses a febrero de 2026 se mantuvo en 2,1% del PBI, en línea con el dato de enero.

2 PERSPECTIVAS. El BCR elevó su proyección de crecimiento del PBI de 3% a 3,2% para 2026 y 2027, debido a la solidez de los sectores ligados a la demanda interna, que compensarían la caída del PBI primario, afectado por El Niño y la menor producción minera. Sobre la inflación anual, el presidente del BCR, Julio Velarde, advirtió que se ubicaría cerca del techo del rango meta (3%) al cierre de marzo, presionada por la interrupción del suministro de gas natural y el alza del precio del petróleo por la guerra en Medio Oriente, aunque espera un choque transitorio. Para todo 2026, el BCR proyectó una inflación de 2,4%.

3 'SALVATAJE'. El titular del Minem, Ángel Alfaro, informó que se buscará inyectar S/500 millones en Petroperú para fortalecer sus operaciones a través de una línea de endeudamiento externo. Argumentó que el objetivo

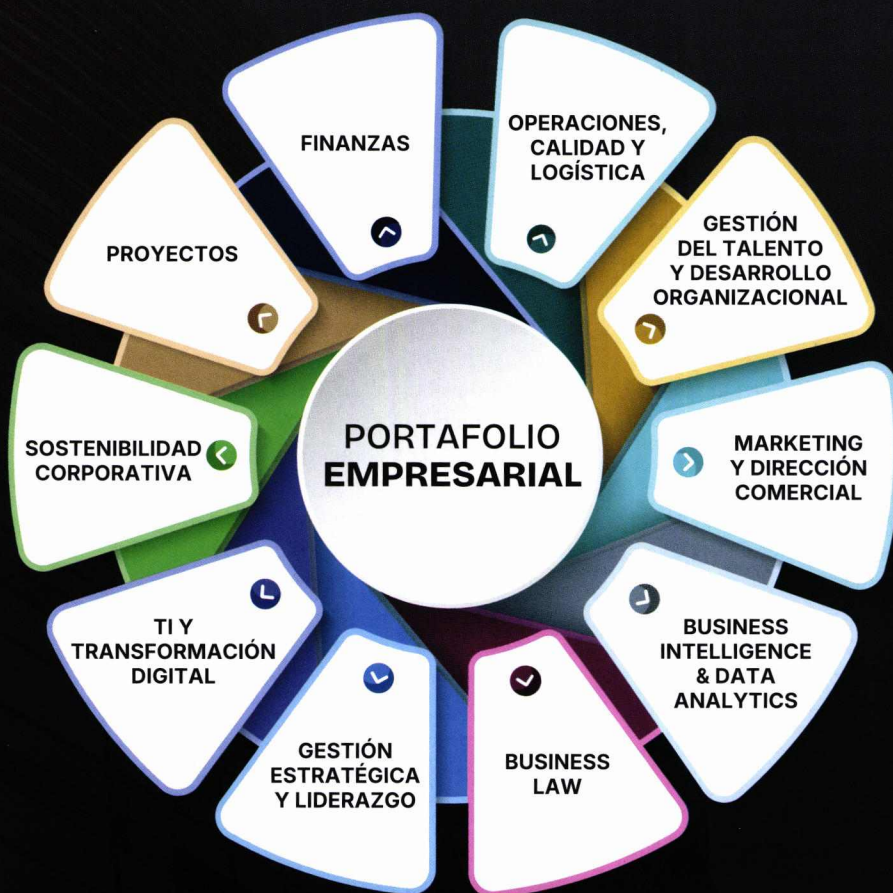
de la medida es recuperar capacidad operativa en las refinerías de Talara, Iquitos y Conchán para abastecer el mercado local con gasolinas, diésel y GLP. Tras el anuncio, el presidente José Balcázar defendió la decisión y reiteró que su gestión no contempla la privatización de Petroperú.

4 RETROCESO. El gobierno dejó sin efecto la resolución unilateral del contrato con PMO Vías (consorcio de Egis y Setec) para brindar asistencia técnica en la Nueva Carretera Central, luego de que Provías Nacional activara la cláusula anticorrupción, informó el titular del MTC, Aldo Prieto, durante su interpelación en el Congreso, y explicó que, tras una etapa de trato directo, ambas partes suscribieron un acuerdo el 12 de marzo que mantiene el servicio con condiciones reforzadas de integridad y auditoría contra sobornos. Prieto aseguró que las obras iniciarán antes del 28 de julio, respaldadas por un financiamiento de S/600 millones para el primer tramo del proyecto.

5 MINERÍA. La Comisión de Energía y Minas del Congreso aprobó un dictamen que modifica la Ley General de Minería para eliminar el carácter irrevocable de las concesiones mineras y reducir a 15 años el plazo máximo para poner en operación un proyecto. Actualmente, el plazo vigente es de 30 años, incluyendo el periodo de penalidades. Diversos gremios empresariales rechazaron la iniciativa, argumentando que afecta la predictibilidad regulatoria, y solicitaron una revisión técnica, además de que el Pleno no respalde la medida. ■



Conoce nuestros ECOSISTEMAS 2026



PORTAFOLIO EN SECTORES

SERVICIO

SALUD

EDUCACIÓN

INDUSTRIAL

INFRAESTRUCTURA

ENERGÍA

MINERÍA

AGRONEGOCIOS



+13,000 Líderes
transformando
empresas clave



Convenios con
universidades de
prestigio internacional



Formación con enfoque global
y tendencias competitivas
en la organización

Más información aquí



Revistas.PeruRadio.net.pe

EL DÍA DESPUÉS DE LA CRISIS

El reciente restablecimiento del servicio de TGP puso fin a la crisis del gas, pero no a sus consecuencias sobre la compañía. Eventuales multas y controversias con el Estado podrían sumarse pronto a los procesos arbitrales que hoy estarían cocinando algunos de sus grandes clientes.



POR JUNIOR MIANI Y ALESSANDRA SAAVEDRA U.

La crisis de abastecimiento del gas natural que afrontó Transportadora de Gas del Perú (TGP) durante 14 días terminó con el reciente restablecimiento progresivo del suministro. Pero el largo camino de presiones financieras y legales que deberá transitar el operador del gasoducto de Camisea durante los próximos meses recién está por empezar.

Hoy, la concesionaria y sus clientes aguardan la entrega del informe de supervisión con el cual Osiergmin determinaría las causas del siniestro en Megantoni (Cusco). Un documento clave no solo para establecer responsabilidades por la interrupción del suministro, sino también para abrir la puerta a potenciales contingencias financieras y legales que involucrarían a TGP, a las industrias afectadas por el hecho y al Estado. Y es que grandes consumidores ya evalúan posibles demandas y arbitrajes para recuperar los sobrecostos que dejó la interrupción del servicio.

Presión eléctrica

El primer frente de batalla abierto para TGP es el que involucra a los grandes consumidores afectados por la interrupción del suministro. Entre ellos, los generadores eléctricos, quienes debieron suplir la carencia de gas con diésel o con la compra de energía en el mercado *spot*, donde los precios llegaron a superar los S/1,400 (SE 2001).

Si bien todavía no se ha calculado el impacto total de los 14 días de

interrupción del suministro, son varias las empresas que ya evalúan acciones legales para trasladar los sobrecostos a TGP. “Vamos a ir contra ellos y una de las opciones que estamos evaluando es a través de un arbitraje”, confirmó a SEMANAeconómica un alto ejecutivo de una de las principales generadoras eléctricas del país, sin autorización para declarar.

Las generadoras, sin embargo, no serían las únicas que buscarán que TGP pague los platos rotos. “Más o menos la mitad de clientes [que firmaron contratos con TGP] ya le dijeron que se reservan el derecho de demandar”, asegura Roberto Santiváñez, presidente de la Asociación de Consumidores de Gas del Perú, que reúne a empresas como Alicorp, Backus, Unacem, Kallpa, Fenix Power, entre otras compañías.

Los grandes clientes buscarían que el concesionario del ducto de Camisea se abstenga de cobrar por el transporte de gas durante los días de paralización. Consultado por este último punto, TGP se limitó a responder a SEMANAeconómica que “los contratos de transporte, así como la normativa sectorial y nacional, contemplan las medidas que se deben adoptar en situaciones como esta, las cuales a su vez dependen de las causas, que aún están en investigación”.



Informe clave

El esperado informe de Osinermin será clave para determinar las causas del origen del siniestro. Una fuente del regulador involucrada en la elaboración de un informe sobre las consecuencias de la crisis aseguró a esta revista que “en las próximas semanas” la entidad tendría listas sus conclusiones finales. Por ahora, de forma preliminar “todo hace indicar que ha sido un error humano”, agrega la fuente antes citada.

Si el informe final del Osinermin llegara a confirmar que existió responsabilidad de TGP en las fallas y en la posterior paralización del suministro de gas, el Ministerio de Energía y Minas (Minem) podría aplicar sanciones contra esta. “Hubo multas muy grandes en el pasado y teóricamente se puede llegar a las 10,000 UIT (\$/55 millones). Es complicado estimarlo hasta que se definan las causas del siniestro”, afirma el expresidente de Osinermin, Daniel Schmerler.

El organismo supervisor le confirmó a SEMANAeconómica que todavía está en la etapa de fiscalización y elaboración del informe. “De encontrar indicios o presuntos incumplimientos, estos se comunicarían a TGP para que presente sus descargos. De no sustentar con evidencias lo observado, se iniciaría un procedimiento sancionador para determinar su responsabilidad y su consecuente sanción”, señaló el regulador en un comunicado enviado a esta revista.

De iniciarse un proceso sancionador, TGP podría iniciar un trato directo para llegar a un acuerdo con el Estado. Proceso que tiene un plazo establecido de dos semanas. Si no existe un acuerdo, la eventual sanción pasaría a la etapa de controversia.

Dependiendo de los hechos imputados, esta podría ser una controversia técnica o no técnica. La primera se referiría a los argumentos sobre el origen del siniestro, por lo que las partes contratarían a un experto imparcial que haga un nuevo diagnóstico de la situación. El segundo caso se daría si la empresa se opone al monto de la sanción, por lo que se llevaría el caso a un arbitraje nacional o internacional.

Más allá del grado de responsabilidad, expertos consultados por SEMANAeconómica estiman que TGP podría haber incurrido en un incumplimiento al contrato de concesión. Y es que el acuerdo establece que el sistema debe estar diseñado, mantenido y operado para proporcionar una disponibili-

“Vamos a ir contra TGP y una de las opciones que evaluamos es el arbitraje”

dad del 99% del servicio durante un año continuo. Es decir, por contrato TGP puede no tener capacidad para brindar acceso al gas por cuatro días al año, como máximo. Y la reciente crisis paralizó el servicio cerca de dos semanas. “La cláusula [sobre la disponibilidad del servicio] está pensada por una serie de medidas que TGP pudo tomar para evitar la situación, como construir una infraestructura que hoy no existe. Con el ducto alterno, la paralización se pudo evitar. La cláusula contractual no se ha cumplido y ahí es donde el Osinermin debe determinar los motivos, por qué se falló y la responsabilidad de cada quién”, opina Schmerler.

Una estrategia que las empresas supervisadas por el Osinermin podrían utilizar es recurrir al argumento de la “causa fortuita o fuerza mayor”. “Esto implica que hubo un hecho extraordinario, imprevisible e inevitable, que es poco común y no se podía detener. Eso lo define Osinermin dentro de sus temas de competencia”, agrega Schmerler.

No obstante, representantes de asociaciones de empresas que fueron afectadas por la interrupción cuestionan el argumento de la “causa fortuita o fuerza mayor”. Según el contrato, argumentan, estos casos son eventos que están “más allá del control razonable y previsible” para TGP. “En el escenario hipotético de que se pruebe un evento de fuerza mayor, TGP no cuenta con respaldo para [evitar] su responsabilidad por no cubrir con el abastecimiento del servicio”, alega Santiváñez, de la Asociación de Consumidores de Gas del Perú.

Independientemente de ello, lo cierto es que las contingencias descritas se han abierto en un momento poco oportuno para TGP. Desde fines de 2024 la compañía está buscando extender su concesión por 10 años más, hasta el 2043. Y el contexto actual juega claramente en contra de esa pretensión.

Así, es posible que la empresa deba replantear su propuesta antes de volver a sentarse en la mesa de negociación con el Ejecutivo. El planteamiento más reciente de TGP al Minem contemplaba invertir casi US\$2,000 millones para conectar Arequipa, Mollendo e Ilo. Tras la crisis, la compañía tendría que barajar una nueva alternativa que no solo expanda la red de suministro, sino que garantice que una crisis como la reciente no se repita. ■

TURBULENCIA ACCIONARIAL

Ad portas de la aprobación del Indecopi a la venta de Holcim y de los estados financieros auditados del 2025 por parte de la Junta General de Accionistas, la cementera del Grupo Hochschild enfrenta la presión de la SMV y las AFP para justificar una serie de pagos vinculados al *deal*.



POR MARCO ALVA P.

El proceso de adquisición de la participación controladora de Cementos Pacasmayo — perteneciente a Inversiones ASPI — por parte de la suiza Holcim ingresó a una zona de sonora turbulencia justo en la recta final del camino. Ello a causa de una serie de cuestionamientos de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y cuatro AFP (Prima, Habitat, Profuturo e Integra), que se hicieron públicos a mediados de la semana pasada. Estas últimas, en su condición de accionistas minoritarias de la cementera, solicitaron explicaciones por una serie de pagos relacionados con la venta y al menos una — AFP Habitat — ha adelantado que podría votar en contra de aprobar los estados financieros auditados del 2025 en la próxima Junta General de Accionistas, convocada para este martes 24 de marzo.

Lo que está en el centro de la controversia es una serie de pagos vinculados con el cierre de la operación, que fueron aprobados en su momento por el directorio de Pacasmayo, pero que, a juzgar por el tono de los requerimientos de información formulados por la SMV, podrían derivar incluso en la apertura de un eventual proceso sancionador. De hecho, en sus comunicaciones iniciales el regulador ha llegado a emplazar a la compañía a que revierta los pagos, que ascienden a poco más de S/77 millones.

Todo esta controversia, ventilada a través de hechos de importancia reportados a la SMV, se produce justamente *ad portas* de la muy probable aprobación del *deal* por parte del Indecopi. Según señalaron a SEMANA económica diversas fuentes con conocimiento del proceso, dicha aprobación podría darse incluso antes de que termine marzo. Y, tras ello, se gatillaría la obligación de Holcim de lanzar una oferta pública de adquisición (OPA) por al menos un 25% adicional de las acciones de



la cementera; hecho que previsiblemente impulsaría el valor de su acción.

Pagos en controversia

El 16 de diciembre de 2025 se dio a conocer uno de los *deals* más importantes de ese año: Holcim, la cementera más grande del mundo, anunció la adquisición de Inversiones ASPI, empresa del Grupo Hochschild que, a su vez, posee el 50.01% de Cementos Pacasmayo. Según aseguraron a esta revista diversas fuentes con conocimiento directo de la negociación, el acuerdo habría sido negociado y cerrado directamente por Humberto Nadal, pero en su condición de CEO de ASPI, cargo que ejerce a la par del de CEO de Cementos Pacasmayo. ➔

Resultados financieros de Cementos Pacasmayo

En millones de S/



*Excluyendo gastos relacionados con la transacción

** Incluyendo los gastos relacionados con la transacción

Fuente: Cementos Pacasmayo



MIBANCO ALCANZÓ HITO HISTÓRICO AL CAPACITAR A MÁS DE 500 MIL EMPRENDEDORES EN 2025

El resultado refleja una estrategia sostenida para fortalecer las capacidades financieras de las mypes en el Perú. Laura Villanueva, gerente de Marketing y Comunicaciones de Mibanco, detalla cuál ha sido la clave para alcanzar este hito y los planes para 2026.

Mibanco ha puesto el foco en la educación financiera de los emprendedores. ¿Cuáles han sido los resultados hasta ahora?

En 2025 alcanzamos un hito histórico: más de 500 mil emprendedores capacitados en educación financiera a nivel nacional, el mayor alcance logrado hasta la fecha.

Este resultado confirma que emprender no es solo producir o vender, sino saber tomar decisiones financieras informadas. En contextos económicos retadores, contar con esta capacidad marca una diferencia real. Por eso, para Mibanco, la educación financiera es un frente prioritario de su estrategia de sostenibilidad, ya que fortalece la inclusión financiera y contribuye directamente al desarrollo económico de las familias y las comunidades.

¿Cómo surgió el interés por fomentar la educación financiera?

En Mibanco venimos impulsando la educación financiera y la gestión de negocios desde la pandemia, cuando se hizo evidente una brecha crítica: miles de emprendedores no contaban con herramientas financieras prácticas para enfrentar un contexto de alta incertidumbre. Frente a ese escenario, entendimos que el acompañamiento al emprendedor no podía limitarse al acceso a productos financieros, sino que debía incluir el fortalecimiento de sus capacidades para tomar mejores decisiones. Así nace la Academia del Progreso como una respuesta directa a ese desafío.

¿Cuál es la utilidad práctica de la educación financiera?

Siete de cada diez emprendedores capacitados elaboran mejor un presupuesto; más del 65% gestiona mejor sus gastos y una proporción similar toma decisiones más informadas para su negocio. Esto se traduce en un mejor manejo del dinero, mayor capacidad de ahorro, me-

nor presión financiera y mayor estabilidad tanto para el negocio como para el hogar. La educación financiera deja de ser teoría y se convierte en una herramienta cotidiana para ordenar la economía del día a día.

¿Qué significa el concepto de “Aprendedores” que también promueve Mibanco?

Aprendedores es el concepto que da sentido y rostro humano a todo este esfuerzo que venimos realizando, más allá de las cifras alcanzadas. Repre-

senta a los emprendedores que han incorporado el aprendizaje como parte de su trabajo diario, entendiendo que aprender también es una forma de trabajar por el futuro.

Aprendedores pone en valor historias reales de esfuerzo y adaptación, donde el conocimiento se convierte en una herramienta concreta para tomar mejores decisiones, fortalecer el negocio y construir mayor estabilidad. Es la evolución natural de una trayectoria de educación financiera sostenida en el tiempo.

La proyección de Mibanco es seguir ampliando el alcance y avanzar rumbo a los 600 mil emprendedores capacitados en 2026



Laura Villanueva,
gerente de
Marketing y
Comunicaciones de
Mibanco

¿Qué hace que las capacitaciones de Mibanco sean efectivas y tan bien acogidas?

Están diseñadas desde la realidad del emprendedor. Desde su origen, las capacitaciones fueron concebidas para ser accesibles, prácticas, cercanas y gratuitas, enfocadas en resolver problemas concretos del día a día, como ordenar gastos, planificar, ahorrar o utilizar herramientas digitales para vender mejor, entre otras.

Además, se despliegan a través de nuestra red de asesores de negocio, complementado con un modelo multicanal de fuerte componente digital —plataforma web, capacitaciones vía WhatsApp y formatos virtuales—. Esto permitió escalar el alcance a nivel nacional sin que el emprendedor tenga que dejar su negocio. Esta cercanía y flexibilidad explican la alta participación y continuidad en el aprendizaje.

¿Cuáles son las proyecciones para 2026?

Nuestra mirada es de largo plazo. Luego de alcanzar el hito de más de 500 mil emprendedores capacitados en 2025, la proyección de Mibanco es seguir ampliando el alcance y avanzar rumbo a los 600 mil emprendedores capacitados en 2026, fortaleciendo la comunidad de Aprendedores y el ecosistema de aprendizaje continuo. ■

La SMV hizo un primer requerimiento de información sobre el *deal* al día siguiente de conocida la noticia. La respuesta de la empresa, fechada el 22 de diciembre, fue que no había tenido ningún rol activo en la negociación y, por ende, no podía brindar información. Posteriormente, el directorio de Cementos Pacasmayo aprobó asumir gastos asociados a la operación por S/77.6 millones en sus estados financieros de 2025 y de S/75.9 millones en sus estados financieros separados. Los desembolsos en cuestión corresponden a gastos por asesorías de diverso tipo —financiera, legal y tributaria— y una porción importante —aunque no especificada— se etiquetó como “pagos a la alta gerencia”.

La SMV volvió a requerir información el 28 de febrero y el 11 de marzo. Pero en esta última comunicación el regulador incluye un abierto cuestionamiento a la empresa por haber asumido los gastos de una operación en la que, según su respuesta anterior, no había tenido participación activa. Asimismo, la SMV anotó que los gastos registrados equivalen a alrededor de la mitad de la utilidad neta de la compañía en 2025, con lo cual desliza que estos desembolsos perjudican a los accionistas minoritarios; entre ellos, los fondos de pensiones.

A la fecha, las cuatro AFP tienen acciones de Cementos Pacasmayo y su participación combinada equivale a poco menos del 20% del accionariado. El 2 de marzo, Prima AFP remitió a la empresa una carta en la que le solicitó explicaciones por los gastos vinculados a la compra de Holcim. El 11 de marzo, AFP Habitat envió otra carta, en tono más beligerante, para exigir similares explicaciones. Finalmente, Profuturo e Integra se sumaron al pedido, enviando sendas cartas el 16 y 17 de marzo.

Hoy, no se descarta que las administradoras de fondos formulen objeciones a los estados financieros auditados de la empresa, que serán sometidos a voto el 24 de marzo. Aunque, incluso si eso sucediera, difícilmente bloquearía su aprobación.

El fondo de la controversia se puede resumir en dos puntos. Por un lado, la decisión del directorio de Cementos Pacasmayo de asumir la totalidad de un gasto por una operación que fue llevada a cabo por su accionista mayoritario. Y, por otro, la real naturaleza de la compensación a

Evolución del precio de la acción de Cementos Pacasmayo

Precio de cierre en S/



Fuente: BVL

su “alta gerencia”.

Cementos Pacasmayo declinó brindar declaraciones para este informe. No obstante, en su respuesta a la SMV reafirma que toda la información que brindó al mercado ha sido veraz. En relación al pago a su gerente general, descarta que se haya tratado de un ‘golden parachute’ o un beneficio de corte indemnizatorio y que, más bien, obedece a una obligación contractual preexistente.

Por otro lado, la decisión de asumir los costos vinculados a la operación fue discutida en el último *conference call* de la compañía. Ante las consultas allí formuladas, Nadal detalló que la decisión estaba dentro de las facultades del directorio y se adoptó bajo el entendimiento de que la operación iba a generar valor para todo el accionariado. “El directorio considera que la transacción beneficiará a todos, no solo a los accionistas mayoritarios”, resaltó el CEO.

Cementos Pacasmayo, asimismo, ha cuestionado a la SMV bajo el entendimiento de que sus recientes pedidos de información exceden sus atribuciones. “Usualmente las preguntas de la SMV son bastante neutras, pero en este caso ha tenido algunos calificativos que pueden tomarse como un adelanto de opinión”, advierte el *head of Capital Markets* de Lau-Tám Abogados, Joe Navarrete.

Hasta el momento, la SMV no ha abierto formalmente un proceso administrativo sancionador contra la compañía. Aunque no se descarta que pueda ocurrir en los próximos días y, con ello, abrir un nuevo capítulo de la controversia.

SEMANAeconómica se comunicó con las cuatro AFP accionistas de Cementos Pacasmayo y con la SMV para conocer los detalles de su posición en torno al caso. Al igual que Cementos Pacasmayo, todas estas entidades declinaron participar de forma oficial.

AFP Habitat adelantó que podría votar en contra de aprobar los estados financieros del 2025

Innovación

■ **CULTURA** El cambio de mindset que demanda la innovación

■ **FRANCESCA RAFFO** "Hay que estar dispuesto a hipotecar parte del resultado"

■ **AGENTES DE IA** El acelerado avance de su adopción en el país



El nuevo eje del crecimiento

Los principales jugadores del mercado local decidieron abrazar la innovación como centro de su estrategia. Y los resultados en términos de escala, eficiencia y continuidad de negocio comienzan a saltar a la vista.



ESTRATEGIA

UNA NUEVA FASE DE INNOVACIÓN

La innovación dejó de ser una novedad para convertirse en un eje crucial de la estrategia de las principales empresas peruanas. Diversas iniciativas ya muestran resultados tangibles y medibles en materia de eficiencia, ventas y satisfacción del cliente.

POR CLAUDIA GUTIÉRREZ C.

La innovación pasó de ser un factor complementario a convertirse en un eje estratégico dentro de las empresas peruanas, especialmente en un contexto de aceleración tecnológica y de irrupción de la inteligencia artificial (IA). Hoy, las firmas ya no solo innovan para modernizar procesos, sino también para alcanzar objetivos concretos de eficiencia, crecimiento y optimización de costos.

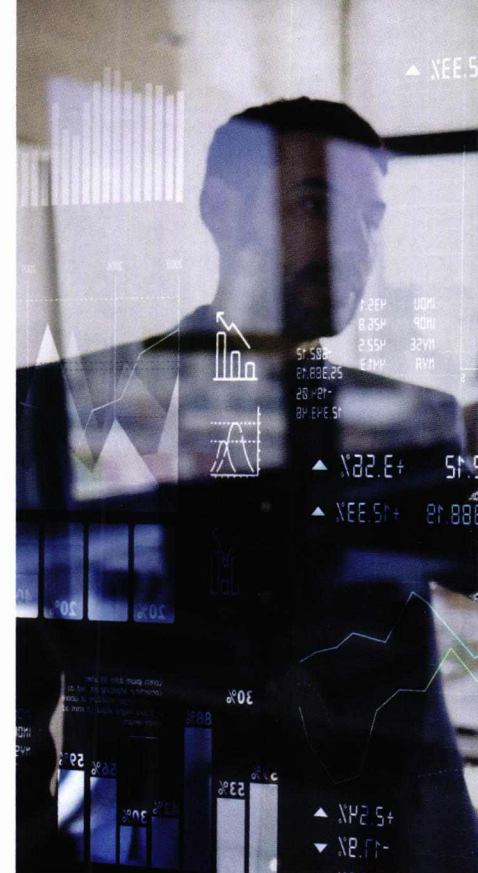
La innovación ha dejado de estar asociada únicamente a iniciativas tecnológicas puntuales para integrarse plenamente en la estrategia de los negocios. “Hace cinco años la innovación estaba más vinculada a proyectos tecnológicos aislados. Hoy, forma parte de una agenda de transformación”, advierte la *Chief Digital Officer* del grupo importador automotriz Astara Perú, Paola Vargas. En ese camino, la compañía ha evolucionado hacia una plataforma que conecta más de 20 procesos con terceros — como agencias de aduanas, operadores logís-

ticos, proveedores de facturación electrónica, financieras y aseguradoras — y alcanzado niveles de automatización superiores al 80%.

La mayor relevancia del eje de innovación se refleja, a su vez, en las estructuras organizacionales y en el talento destinado a impulsar este tipo de transformaciones en el mercado peruano. “Hace dos años creamos la vicepresidencia de Transformación, porque identificamos que los cambios debían ejecutarse bajo un *framework* sostenible, escalable y orientado a captura de valor. Hoy, somos más de 500 personas y el equipo se ha más que duplicado”, detalla la vicepresidenta ejecutiva de Transformación de Rimac, Giselle Larco. Si bien la innovación se promueve de manera transversal en toda la organización, los cambios estratégicos se gestionan desde estas áreas para asegurar impacto y consistencia.

RESULTADOS TANGIBLES

Hoy, las inversiones destinadas





a procesos de innovación son más estructuradas y los resultados son medibles. Las empresas han pasado de iniciativas exploratorias a bloques de inversión definidos, con metas claras y alineadas al negocio. Mibanco, por ejemplo, destina el 3% de su ROE a innovación, lo que evidencia el peso que ha adquirido este eje dentro de su estrategia.

La creciente relevancia se refleja, además, en la implementación de tecnologías como la IA, la analítica avanzada e Internet de las cosas. Un ejemplo de ello es Siderperú, que en 2025 desarrolló un proyecto de 'gemelos digitales' para simular escenarios y optimizar procesos en su horno de recalentamiento. Esta iniciativa permitió reducir los tiempos de cambio de recetas de un mes a solo ocho horas, además de generar un incremento cercano al 8% en productividad, de acuerdo con su gerente de Transformación Digital, Tecnología de Información y Data Analítica, Gemma Savarresse.

La ola de cambio también al-



HOY, LAS INVERSIONES DESTINADAS A INNOVACIÓN SON MÁS ESTRUCTURADAS Y CON RESULTADOS MEDIBLES

canza al frente comercial y a la experiencia del usuario. Siderperú, a través de su aplicación Sidersales, basada en analítica avanzada y modelos predictivos, logró incrementar en 230,000 toneladas su volumen comercializado y mejorar en más de cinco puntos su *Net Promoter Score* (NPS). Mientras que Mibanco implementó 'Mibanco por WhatsApp', plataforma que a la fecha le ha permitido colocar alrededor de 1,500 créditos por una cartera cercana a S/2.5 millones en dos meses de funcionamiento. A ello se

suman nuevas iniciativas de inclusión financiera, como la instalación de kioscos en zonas de alto tránsito que permitirán otorgar créditos mediante validación biométrica y modelos psicométricos.

Pacíficos Seguros, por su parte, implementó una iniciativa de *Legal Design* para el rediseño de contratos. "Antes, 4 de cada 10 personas entendía el documento. Hoy, lo hacen 9 de cada 10 y el tiempo de lectura se redujo de más de 30 minutos a menos de 10", cuenta su gerente de Seguros Embebidos e Innovación, María José Alfaro.

Finalmente, en el ámbito interno, la automatización con IA viene generando mejoras significativas en productividad. Ejemplos de ello son Pacífico Seguros, que logró ahorrar más de 5,000 horas hombre en 2025, y Mibanco, que viene promoviendo el uso de herramientas de IA —como Copilot Studio— entre sus colaboradores, incorporando métricas de tiempo de uso para fomentar su adopción en tareas diarias. ■



INTELIGENCIA ARTIFICIAL

AGENTES CON VALOR

El empleo de agentes de IA avanza entre las empresas peruanas. Si bien aquellas que ya los usan reportan importantes mejoras –principalmente vinculadas a la atención al cliente–, el próximo reto será incorporarlos en tareas complejas relacionadas al *core* del negocio.

POR DÉBORA DONGO-SORIA

Getty Images

Aunque a un ritmo dispar, la adopción de agentes de inteligencia artificial (IA) ya es una realidad entre las compañías peruanas. Mientras los principales grupos económicos y un puñado de sectores –banca, seguros y *retail*– que ya cuentan con hojas de ruta y equipos dedicados concentran los principales avances, otro grupo no menor de compañías locales ya está inmersa en fases de validación interna. “Hay una heterogeneidad muy evidente”, resume Carlos Ramos, director de Consultoría en Neo Consulting.

El balance, sin embargo, es positivo. De acuerdo con un estudio de IDC y Salesforce, el número de organizaciones peruanas que ya prueba, implementa o escala agentes de IA este año creció en más de 280% respecto a 2024.

CASOS DE USO

Por ahora, el uso a nivel local se orienta principalmente a atender consultas y ejecutar tareas acotadas. Según Alberto Indacochea, director general de Salesforce en Perú, la mayor adopción de agentes se observa en *contact centers*, ventas y servicios. Algo que se condice con las cifras registradas por el informe *State of Service* de Salesforce, las cuales reflejan que en el país el 34% de los casos de atención al cliente ya se gestiona mediante IA. Dicha proporción subiría a 52% en 2027, a medida que los agentes se consoliden en esa función.

Por ejemplo, Rimac Seguros hoy maneja 28 soluciones agénicas que agrupan más de 120 agentes, como cuenta su VP de Capacidades y *Gen AI*, Miguel Portugal. Las soluciones se emplean para atención al cliente y gestión de siniestros. Un ejemplo es AIDA, un asistente interno empleado por el *contact center*, la fuerza comercial y los equipos médicos para consultar políticas, productos, procedimientos e información de salud. Según el ejecutivo, su uso elevó en 12 puntos porcentuales el NPS de la →



LA LOGÍSTICA Y LA EXPERIENCIA EN EL PERÚ

La logística se ha convertido en un factor determinante para la competitividad empresarial. AFE Operador Logístico 360 comparte su experiencia en el mercado peruano y su enfoque integral en transporte de carga, courier y almacenaje.

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la logística se ha convertido en un factor clave para el crecimiento y la eficiencia de las empresas. En este contexto, AFE Operador Logístico 360 se posiciona como un aliado estratégico para compañías que buscan optimizar su cadena de suministro en el mercado peruano.

Con más de dos décadas de experiencia en el sector, la empresa ha desarrollado un modelo de servicio integral orientado a responder a las necesidades logísticas de distintos sectores, combinando infraestructura, tecnología y conocimiento operativo.

Dentro de su portafolio destacan tres servicios clave: **transporte de carga**, **courier y almacenaje**. El transporte de carga constituye uno de los pilares de su operación, con soluciones terrestres que permiten movilizar mercancías a nivel nacional de forma segura y eficiente, optimizando rutas y tiempos de entrega. Por su parte, el servicio de **courier** responde a las demandas de rapidez y trazabilidad del comercio actual,



facilitando el envío ágil y confiable de documentos y paquetes.

El **almacenaje** completa la propuesta logística de la empresa, con espacios diseñados para la gestión eficiente de inventarios y sistemas de control que garantizan seguridad, organización y trazabilidad de los productos.

La trayectoria de AFE en el mercado peruano se sustenta en una operación enfocada en la calidad y la eficiencia, respaldada por estándares que fortalecen la confianza con clientes de distintos sectores.

Más allá de la infraestructura y la tecnología, uno de los principales activos de la compañía es su equipo humano,

cuya experiencia permite comprender los desafíos logísticos de cada cliente y desarrollar soluciones adaptadas a sus necesidades.

En un entorno donde la logística exige cada vez mayor eficiencia y capacidad de adaptación, AFE continúa consolidándose como un socio estratégico para empresas que buscan fortalecer su competitividad.



fuerza de ventas y en 10 puntos la productividad comercial por *headcount*. Asimismo, redujo en 30% el tiempo de búsqueda de información y en 50% el de preparación de propuestas.

Mientras AIDA atiende en canales internos, Rimac ya desplegó otra web agéntica para resolver consultas de clientes. “Nuestra visión es pasar de ser una compañía digital a una compañía agéntica”, afirma Portugal. Con eso en mente, la empresa ha desplegado agentes para siniestros en salud y vehiculares. Los primeros son capaces de leer documentos de sustento para mejorar las evaluaciones y han logrado una mejora de 5.8 puntos porcentuales en la eficiencia de detección de posibles fraudes. Por su parte, Sherlock, el agente dedicado a siniestros vehiculares, es capaz de cruzar documentación con el audio de la llamada del asegurado, el informe del perito y la denuncia policial y detectar inconsistencias.

Grupo Crosland también emplea agentes en su división automotriz, específicamente para ventas y servicio al cliente. Su gerente de Planeamiento Comercial e Innovación, Gustavo Juárez, cuenta que en los planes para este año está implementar un agente conversacional para responder consultas técnicas de clientes, con atención inmediata incluso fuera del horario laboral.

En paralelo, Crosland viene desarrollando pilotos para productos específicos donde un agente detecta, a partir de las consultas, en qué etapa del ‘embudo’ se encuentra el consumidor y ajusta la respuesta según su intención de compra. Con esto, lo que se busca es, en palabras de Juárez, “automatizar la relación con el cliente”, algo que supone que la interacción perdure luego

de la primera compra y permita acciones como recomendar accesorios o recordarle al comprador la fecha de su primer mantenimiento.

Si bien estas soluciones aún son pilotos, ya han permitido una mejora de 20% en las conversiones y una mejora radical en los tiempos de respuesta. Ahora, solo 10% de los mensajes se quedan sin responder dentro del plazo previsto, mientras que antes apenas el 10% se atendía a tiempo.

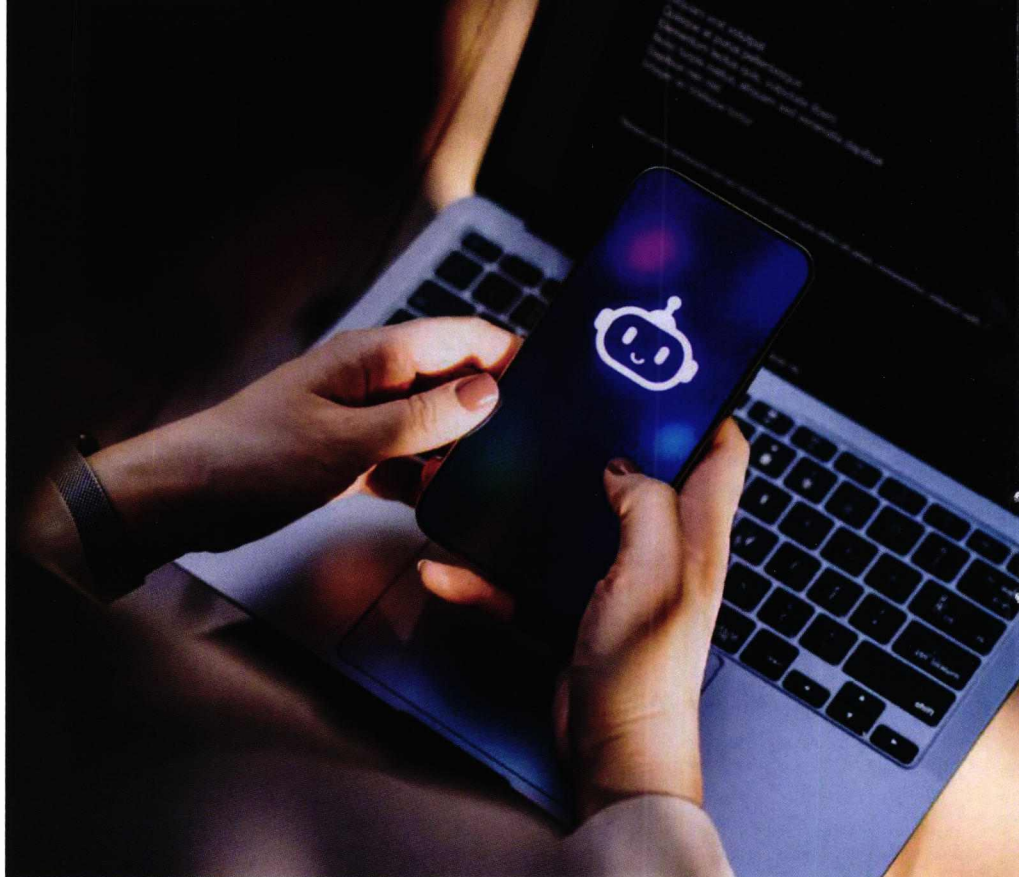
En el *e-commerce* peruano, los agentes de IA se emplean para un amplio abanico de temas, como mejorar la experiencia del cliente, dar asistencia 24/7 a vendedores, catalogación y prevención de fraudes, entre otros. Es el caso, por ejemplo, de Mercado Libre. Su *Data & Analytics Manager* para los países andinos, Carlos Zurita Olea, detalla que los agentes ya son una realidad consolidada y que ahora la compañía lo que busca es escalar su uso en otras áreas, como logística — con la idea de mejorar los tiempos de entrega — y búsquedas y recomendaciones. Según Zurita,



EL USO DE AGENTES PUEDE GENERAR UN CAMBIO RADICAL EN LOS TIEMPOS DE RESPUESTA A LOS CLIENTES

estas soluciones han permitido una precisión cercana al 99% en artículos señalados por fraude, así como la gestión autónoma de una parte relevante de las mediaciones entre compradores y vendedores, entre otras mejoras.

El uso de agentes también se extiende al *quick commerce*. Rappi los emplea para atender solicitudes de usuarios, repartidores y comercios aliados, así como para resolver con mayor rapidez bloqueos o inconvenientes en pedidos. Miguel Niño, *head of Ecommerce* de Rappi Perú, afirma que estos desarrollos ya han permitido mejorar en 17% la atención a repartidores, reducir hasta en 13% los tiempos de entrega y elevar en 12 puntos porcentuales el NPS de soporte. ■



Getty Images

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERSEGURIDAD: LA NUEVA ARQUITECTURA EMPRESARIAL

Ante la digitalización y los mayores riesgos tecnológicos, las empresas requieren una arquitectura capaz de sostener operaciones complejas. Claro empresas se posiciona como aliado estratégico con infraestructura, ciberseguridad y soluciones digitales junto a HITSS.

La transformación digital avanza con rapidez en el mundo corporativo, pero también amplía la superficie de riesgo para las organizaciones. A medida que los negocios digitalizan procesos, automatizan operaciones y adoptan analítica avanzada, la tecnología ha dejado de ser solo soporte para convertirse en el núcleo de la operación.

Esto exige contar con una base tecnológica sólida capaz de sostener la eficiencia operativa, fortalecer la continuidad del negocio y responder a entornos cada vez más dinámicos.

Los riesgos asociados a esta evolución ya son visibles. Según el ESET Security Report 2025, el 27% de las organizaciones en Latinoamérica sufrió al menos un ciberataque durante el último año. El informe también ubica al Perú entre los países con mayores tasas de detección por usuario con acceso a internet en la región, evidenciando cómo la digitalización amplía la exposición a amenazas si no se gestiona de forma integral.

UN MODELO TECNOLÓGICO PARA ENTORNOS EMPRESARIALES COMPLEJOS

Frente a este escenario, Claro empresas ha desarrollado un enfoque que combina infraestructura tecnológica, ciberseguridad y desarrollo de soluciones digitales especializadas. Desde su rol como integrador tecnológico, la compañía organiza estas capacidades para apoyar los procesos de modernización de las organizaciones.

En este modelo, HITSS cumple un rol clave en el desarrollo e implementación de soluciones de transformación digital especializadas por industria, permitiendo que las iniciativas tecnológicas respondan a la complejidad operativa de cada sector:

“En Claro empresas hemos evolucionado hacia una propuesta integral de transformación digital, donde conectividad, ciberseguridad y soluciones digitales trabajan de forma articulada. Nuestro rol es integrar estas capacidades para acompañar a las organizaciones en la modernización de sus



Claro empresas combina ciberseguridad, monitoreo desde su CSOC y la experiencia tecnológica de HITSS para impulsar la transformación digital

procesos sobre una base tecnológica segura y escalable”, señala Mariano Orihuela, director de Mercado Corporativo de Claro.

TECNOLOGÍA APLICADA AL NEGOCIO

La transformación digital ya es una realidad para el mercado peruano. Según el Think Digital Report 2024, el 76% de las empresas ha iniciado este proceso. Sin embargo, el desafío no es solo incorporar tecnología, sino utilizarla estratégicamente para generar valor para el negocio.

En este contexto, su ecosistema tecnológico de Claro empresas, incorpora capacidades especializadas en desarrollo, analítica avanzada y automatización, donde HITSS, su brazo tecnológico, impulsa el desarrollo y ejecución de soluciones de transformación digital.

La conectividad, la infraestructura y los servicios digitales trabajan de forma coordinada, permitiendo modernizar los procesos del negocio sobre una plataforma segura, ágil y confiable.

“Desde HITSS trabajamos a partir de los objetivos del negocio para convertirlos en soluciones digitales concretas. Con el respaldo de la infraestructura de Claro empresas, desarrollamos e im-

plementamos iniciativas de automatización, analítica y software que pueden escalar en el tiempo y generar valor real para las organizaciones”, explica Jhelter Vargas, subdirector comercial TIC de Claro.

CIBERSEGURIDAD Y CONTINUIDAD

Como parte de esta estrategia, Claro empresas gestiona los riesgos digitales a través de su Centro de Operaciones de Ciberseguridad (CSOC), desde donde monitorea amenazas y gestiona incidentes de forma proactiva. Esto permite que las compañías se concentren en su core business mientras fortalecen la continuidad de sus operaciones.

En un entorno donde la digitalización redefine la competitividad empresarial, contar con una arquitectura tecnológica segura y escalable se vuelve fundamental. La capacidad de articular infraestructura, ciberseguridad y desarrollo digital será clave para sostener la operación y acelerar la evolución tecnológica de las organizaciones.

Descubre cómo potenciar tu empresa en: <https://claro.pe/solucionesempresas> ■



FRANCESCA RAFFO, GERENTA CORPORATIVA DE INNOVACIÓN DE CREDICORP

“HAY QUE ESTAR DISPUESTO A HIPOTECAR PARTE DEL RESULTADO POR CRECIMIENTO DE LARGO PLAZO”

La cabeza de innovación del *holding* financiero detalla los frutos de su estrategia y su impacto en los distintos negocios y mercados. Además, anticipa hacia dónde apuntan los próximos pasos de un *pipeline* que hoy alberga 35 iniciativas activas de innovación.

POR CLAUDIA GUTIÉRREZ C.

El sector financiero es uno de los más avanzados del país en materia de innovación. Hoy, ¿cómo se integra la innovación en la estrategia de negocio de Credicorp?

En el sector financiero todos estamos pensando en innovación, pero como un vehículo para crecer. Hay muchas razones para innovar, pero, personalmente, cuando hablo de innovación, es desde una óptica de disrupción, de cómo un mercado cambia porque lo atiendes de una manera diferente. Asociamos la innovación a la capacidad de generar nuevos negocios. Y no crecer marginalmente, sino ampliarlo en horizontes de 4, 5 o 6 años. Un negocio o segmento nuevo no toma un año.

¿Cómo ha sido este proceso para Credicorp y cuántos recursos destinan a innovar?

A empresas tan tradicionales, que normalmente han sido exitosas en crecimientos continuos pero marginales, hablarles de proyectos de muy largo plazo es difícil. Entonces, la forma en cómo lo hemos logrado es poner barandillas sobre la cantidad de inversión. Porque tampoco se trata de invertir en problemas

infinitos, sino de estar dispuesto a hipotecar una parte de los resultados por crecimiento sostenido de largo plazo. Nosotros estamos dispuestos a invertir hasta 150 puntos básicos del ROE de Credicorp para buscar nuevos vehículos de crecimiento. Eso nos permite trabajar con tranquilidad.

¿Cuál es el camino más eficiente para lograrlo?

Son tres vehículos. En el caso del banco [BCP], cuando empezamos con la transformación, el principal problema que queríamos resolver era la guerra contra el *cash*. En ese momento no había muchas *fintech* en Perú, entonces no te libras del modelo interno. Y el vehículo son los laboratorios de innovación. El segundo es cuando llegas tarde al tema y lo tienes que resolver muy rápido. A ese modelo lo llamamos *speedboats*, con ejemplos como Yape e iO. Y el tercero es el *corporate venture capital* (CVC), donde podemos crear una compañía de cero o comprar algo muy chico y hacerlo crecer, como fue en su momento Culqi y el neobanco chileno Tenpo; o invertir mayoritaria o minoritariamente en empresas que pueden darnos ciertas capacidades.

¿Qué otros casos resaltan, más allá de los más conocidos?

Warda es un bolsillo de ahorros creado en el centro de innovación del BCP. Tiene cuatro años y un millón de clientes interactuando. Otro tema interesante es Yape en Bolivia, que con un banco bastante más pequeño y, sin embargo, en un mercado que no es igual hemos podido entrar otra vez a disrumpir en el negocio de pagos en efectivo. Por el lado de iniciativas *speedboat*, facturas electrónicas negociables es un negocio grande y también pagos transfronterizos.

¿Cuáles son los focos donde se concentrará la innovación de Credicorp hacia adelante?

Miramos la innovación desde una óptica de portafolio. Tenemos más de 35 iniciativas en nuestro *pipeline* entre los laboratorios, los *speedboats* y las inversiones de Krealo [el brazo de CVC de Credicorp]. En ello estamos viendo cuatro dimensiones. Primero, la inclusión, que tiene gran potencial para seguros y salud. Segundo, la orquestación del ecosistema empresarial, donde podemos agregar valor. Tercero, salud de la clase media. El peruano gasta bastante dinero en salud y no resuelve sus problemas. Para ello hemos empezado con Doctor Más+ en Lima Norte, con atención médica de calidad a un precio cómodo para gente no asegurada. Y lo último es finanzas para el futuro. La neobanca mundial ha logrado acceso a las personas a inversiones y ahorro hacia mercados de capital, fondos mutuos, etc. Acá todavía estamos en cero.



**ESTAMOS
DISPUESTOS A
INVERTIR HASTA 150
PUNTOS BÁSICOS DE
ROE EN INNOVACIÓN**

¿Qué iniciativas de inteligencia artificial ha integrado Credicorp?

Hay dos avances. Uno es el de las herramientas de Copilot internas, porque es un ambiente propio. Usamos tecnología externa, pero no exponemos ni consumimos *data*. Hemos desplegado 10,000 licencias de Copilot alrededor de todos los empleados. Y también tenemos

una herramienta interna llamada 'Genia', que funciona como un repositorio de conocimiento de documentación y procedimientos internos para asistir a colaboradores que tienen interacciones con el público. Ya tenemos más de 100 usuarios con uso constante.

Hoy, ¿cuáles son las principales barreras de la innovación?

Nada mejor que estar retado para crecer. Necesitas un objetivo sumamente ambicioso, porque la necesidad de cambiar es difícil. Una de las cosas que me preocupa es que el Perú no es una economía grande. Eso es una restricción. Lo segundo es que no tenemos una regulación que incentive la innovación. Y, en tercer lugar, está el cambio en las reglas del juego. ■



CULTURA ORGANIZACIONAL

LA LLAVE CULTURAL DE LA INNOVACIÓN

El avance de las estrategias de innovación en el mercado local se empieza a topar con un obstáculo común: la falta de *mindsets* organizacionales y líderes que realmente fomenten, valoren y se comprometan con la innovación. Superar esa barrera requiere un cambio cultural que asuma el error y el largo plazo como parte del proceso innovador.

POR TAMARA OJEDA

Hoy, el mayor obstáculo con el que se topan los procesos de innovación de las empresas peruanas no es la tecnología ni los recursos. Es la dificultad que muchas están enfrentando para consolidar un *mindset* que vuelva viable ese proceso innovador.

Y es que toda innovación que busque surtir efecto requiere ahora de dos 'palancas' clave ajenas al ámbito netamente técnico o tecnológico: una cultura organizacional sólida, que recompense la innovación, y un líder con capacidad de convencimiento tanto a nivel directivo como de los diferentes equipos de trabajo.

DEL SILO AL ADN

La innovación y los procesos de transformación que partan de esta ya no pueden depender de una sola área, como hace unos años. Hoy, las compañías necesitan transversalidad, influencia y convencimiento para que sus iniciativas de innovación se ejecuten y lleguen a generar verdadero valor. "El rol de un área de innovación puede ser útil al inicio, pero su función se consolida cuando la transversalidad se extiende a toda la organización", remarca la VP de Talento de Scotiabank, Fiorella Ferrero.

El mercado actual demanda organizaciones ágiles, en las que las

ideas disruptivas puedan surgir de cualquier unidad de negocio y ejecutarse desde cualquier nivel. Pero lograr esto supone realizar ajustes en la cultura organizacional y, especialmente, en temas sensibles como la gestión de los errores. "La cultura influye profundamente, porque determina cómo las personas piensan, toman riesgos y reaccionan al cambio", resalta la *Chief Digital Officer* de Laureate Perú, Mónica García. En esa línea, las empresas que han logrado incorporar la gestión de los fallos y las iniciativas frustradas como una parte natural de los procesos de innovación y convertirlos en aprendizajes son las que están sacando ventaja en la carrera.

Construir una organización que pierda el miedo a intentar innovar, a sabiendas de que habrá siempre iniciativas fallidas es el primer reto. Sin embargo, no es el único cambio de *mindset* requerido para una innovación exitosa. Un aspecto igual de crítico es la expectativa de retorno de los proyectos en la alta dirección.

Las iniciativas disruptivas normalmente toman tiempo en madurar y ese tiempo puede exceder lo que una organización impaciente o sumamente enfocada en los resultados de corto plazo está dispuesta a esperar. "Cuando el foco está en el corto plazo, los →



Fernando Eguiluz,
CEO BBVA Perú.



Carlos Müller, Director de Estrategia y Asesoría de Inversión de Global Wealth BBVA Perú; **Gianfranco Castagnola**, Presidente del Directorio y Socio de APOYO Consultoría; **Patricia Dibós**, Head de Asset Management & Global Wealth BBVA Perú; **Sergio Pedrosa**, Director Ejecutivo de Banca Privada BBVA Suiza; y **Jefferson Ganoza**, Head de Global Wealth BBVA Perú.

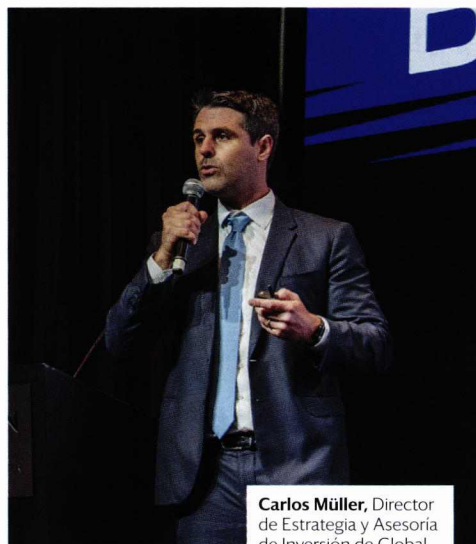
DIVERSIFICACIÓN PARA UNA COYUNTURA VOLÁTIL

En un evento exclusivo dirigido a sus clientes de alto patrimonio, BBVA Global Wealth realizó su primer foro del año, donde compartió información sobre las oportunidades de diversificación global que BBVA ofrece en un contexto con características particulares en el entorno local y mundial.

El foro empezó con una exposición de Gianfranco Castagnola, Presidente del Directorio de Apoyo Consultoría, quien compartió detalles del panorama político y los candidatos presidenciales a pocas semanas de las elecciones generales en Perú.

Luego, Carlos Müller, Director de Estrategia y Asesoría de Inversión de Global Wealth BBVA Perú, realizó una presentación sobre el entorno económico mundial, donde destacó cómo los factores geopolíticos están generando presiones sobre algunas variables clave, como el precio del petróleo y el comercio intencional.

Finalmente, Sergio Pedrosa, Director Ejecutivo de Banca Privada BBVA Suiza, compartió los beneficios que ofrece el mercado europeo para la diversificación de portafolios tanto en renta fija como en renta variable. ■



Carlos Müller, Director de Estrategia y Asesoría de Inversión de Global Wealth BBVA Perú.



Gianfranco Castagnola,
Presidente del Directorio y
Socio de APOYO Consultoría.



Sergio Pedrosa, Director
Ejecutivo de Banca
Privada BBVA Suiza.



→ Viene de la pág. 24

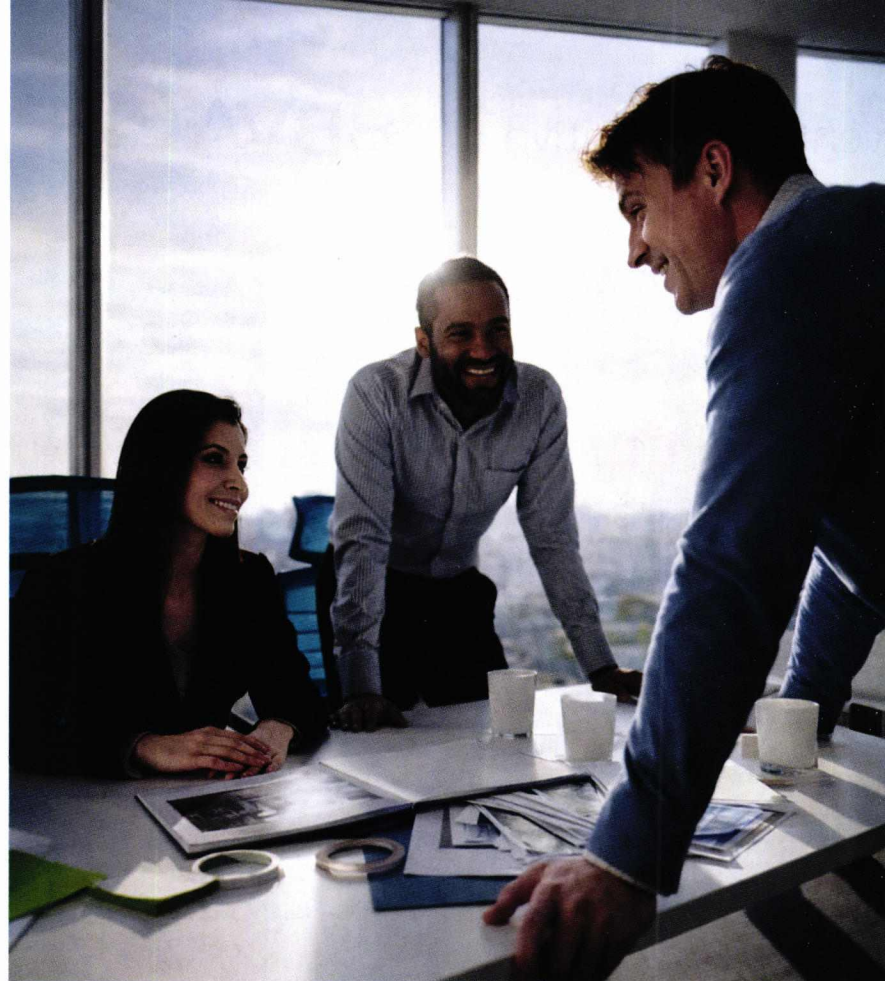
líderes priorizan resultados inmediatos a costa de postergar iniciativas [de innovación] con mayor incertidumbre”, advierte el *partner* especialista en Cultura, Talento y Liderazgo de Mambo, Mauricio de La Rosa.

Hoy, una cultura organizacional que fomente la innovación debe contemplar necesariamente la mirada de largo plazo en todos los niveles. Desde el directorio hasta los equipos de trabajo deben tener claro que la innovación disruptiva toma tiempo y demanda recursos. Pese a ello, según un estudio de PwC, el 59% de la agenda de los CEO peruanos se centra actualmente en atender decisiones de corto plazo. Una cifra que está por encima del promedio global (47%) y en línea con la región (58%). En contraste, los asuntos de largo plazo apenas les demandan el 12% de su tiempo, por debajo del promedio global (16%).

PERFIL DE CAMBIO

La disposición a asumir costos en el presente, construir capacidades, sostener procesos, aceptar los errores y convertirlos en lecciones aprendidas son todas condiciones necesarias para innovar. Por el contrario, la ausencia de esta mirada de largo plazo y el temor de los propios líderes a equivocarse suelen frenar proyectos antes de que estos logren ponerse en marcha en las compañías locales.

Se suele pensar también que la innovación requiere una plana gerencial sumamente versada en tecnología. Algo que está lejos de ser lo más importante. Como resalta De la Rosa, en un líder orientado al cambio los rasgos más decisivos son el pensamiento crítico, la empatía y la habilidad para la gestión de las personas. Es eso lo que se requiere para tomar deci-



“ ” CUANDO EL FOCO ESTÁ EN EL CORTO PLAZO, LOS LÍDERES PRIORIZAN RESULTADOS INMEDIATOS A COSTA DE INICIATIVAS [DE INNOVACIÓN] CON MAYOR INCERTIDUMBRE

siones que integren perspectivas diversas y complejas, mientras se convence a los colaboradores de que el camino elegido es el adecuado.

La curiosidad tecnológica, ciertamente, es un rasgo importante para el mercado. No se espera que el líder sea un experto técnico, pero sí que pueda comprender

cómo funcionan las herramientas digitales, cómo potenciar el negocio a través de estas y que sea capaz de coordinar efectivamente a los especialistas. Cualidades que, como señala José Tafur, socio de innovación y CTIO en PwC Perú, no están vinculadas necesariamente con la edad o la experiencia previa, sino con la disposición a aprender y la apertura mental.

La adopción de inteligencia artificial y otras tecnologías disruptivas evidencia cómo estas cualidades se aplican en la práctica. La resistencia natural de los colaboradores se manifiesta a través de incertidumbre o miedo. Pueden temer perder relevancia, no saber usar las herramientas, fallar o sentirse menos útiles. “Los líderes innovadores consiguen contrarrestar esta resistencia gracias a su capacidad de influencia. Facilitan el aprendizaje, proyectan seguridad y muestran cómo la tecnología puede convertirse en aliada de la productividad”, concluye el gerente de Talento y Cultura de BBVA Perú, Enrique Medina. ■

FONDOS COLECTIVOS MAF INICIA OPERACIONES EN EL MERCADO LOCAL

El pasado jueves 19 de marzo, Fondos Colectivos MAF reunió a sus principales directivos y socios estratégicos para celebrar el lanzamiento oficial de su operación en el país.

El evento inició con las palabras de Hitoshi Sakaguchi, Presidente del Directorio de Fondos Colectivos MAF y Director Gerente General de MAF Perú, quien compartió el propósito de esta nueva propuesta: ampliar el acceso a alternativas de movilidad en el mercado local.

En esa línea, Takuo Muto, Presidente & CEO de Toyota del Perú, destacó el rol de

Toyota como socio estratégico, contribuyendo a la posibilidad de que más peruanos puedan comprar un vehículo Toyota.

Finalmente, Claudia Alvarado, Gerente General de Fondos Colectivos MAF, detalló que la empresa ingresa al mercado de fondos colectivos con una propuesta confiable, enfocada en acompañar a los clientes durante todo el proceso de ahorro y adjudicación.

Durante el evento, se destacó que Fondos Colectivos MAF se presenta como una alternativa planificada para cumplir la meta de adquirir un vehículo propio a través de la disciplina del ahorro. ■



Hitoshi Sakaguchi, Presidente del Directorio de Fondos Colectivos MAF y Director Gerente General de MAF Perú.



Takuo Muto, Presidente & CEO de Toyota del Perú; **Hitoshi Sakaguchi**, Presidente del Directorio de Fondos Colectivos MAF y Director Gerente General de MAF Perú; **César Antúnez de Mayolo**, Director Independiente de Fondos Colectivos MAF; **Claudia Alvarado**, Gerente General de Fondos Colectivos MAF; **Maria Luz Zegarra**, Directora de Fondos Colectivos MAF; y **Jiro Yamada**, Presidente de Mitsui & Co Perú.



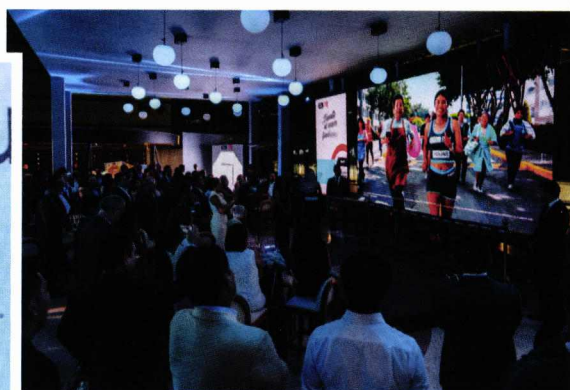
Claudia Alvarado, Gerente General de Fondos Colectivos MAF.



Oscar Chero, Director de Fondos Colectivos MAF y Gerente Ejecutivo de la División de Movilidad y Asuntos Corporativos de Toyota del Perú.



Takuo Muto, Presidente & CEO de Toyota del Perú.





OPINIÓN

UNA IA QUE EMPODERE Y NO REEMPLACE

Decir que la inteligencia artificial llega para eliminar puestos de trabajo es contar la mitad del cuento. Por primera vez, la IA hará que el crecimiento profesional no dependa de dónde naciste, a qué universidad fuiste ni cuánto capital tienes detrás, sino únicamente de qué decidas hacer con ella.



Saul Chrem

CEO de Xértica y Presidente de Endeavor Perú

El 26 de febrero de 2026, Jack Dorsey —cofundador de Twitter y CEO de Block, la *fintech* estadounidense antes conocida como Square— anunció el despido de 4,000 personas, el 40% de su fuerza laboral. Lo hizo el mismo día en el cual reportó que las ganancias brutas de la compañía crecieron 24% de forma interanual. No hubo recesión. No hubo crisis. Solo una línea en su carta a los accionistas: “las herramientas de inteligencia artificial (IA) han cambiado lo que significa construir y dirigir una empresa”.

Block no es la excepción. En 2025, 245,000 trabajadores tecnológicos perdieron su empleo a nivel global; el 28.5% de esos cortes son atribuidos directamente a la IA. Meta reportó márgenes operativos del 40%, mientras eliminaba miles de posiciones. Amazon batió récords históricos de ingresos y, a la vez, redujo equipos enteros. El patrón es inédito: los despidos masivos ya no llegan con crisis, sino con trimestres récord.

Y lo que se elimina primero no son los puestos más costosos. Son los de entrada. El analista *junior*, el asistente de contenido, el programador de primer nivel. La IA absorbe ese trabajo más rápido, sin fatiga, sin sueldo.

El desempleo juvenil ya representaba una crisis antes de

la IA. Y, ahora, tiene en esta un combustible estructural. Porque, cuando el escalón de entrada desaparece, la escalera deja de existir. Esa es la amenaza. Pero también es la mitad de la historia.

El mismo Dorsey que anunció los despidos agregó algo que pocos titulares citaron: “creo que la mayoría de las empresas llegará a la misma conclusión en el próximo año.” La pregunta no es si ocurrirá. La pregunta es quién va a estar preparado para cuando ocurra.

Un estudio del *National Bureau of Economic Research* del 2025, basado en más de un millón de conversaciones reales de ChatGPT, revela el otro lado del fenómeno: la plataforma tiene hoy 700 millones de usuarios activos semanales. Se trata del 10% de la población adulta global. Y el crecimiento más acelerado no ocurre en Silicon Valley: ocurre en países de ingresos bajos y medios, con PBI per cápita de entre US\$10,000 y US\$40,000.

El dato más significativo de este estudio es que el 10.2% de todos los mensajes son solicitudes de tutoría o enseñanza. El 73% del uso total es no laboral. No se trata de automatización de tareas. Es gente aprendiendo —idiomas, programación, medicina, finanzas— con una

herramienta que no les pide requisitos de admisión ni cobra matrícula.

Durante décadas, la brecha entre países ricos y en desarrollo se midió en cantidad de PhD, patentes, capital de riesgo y densidad de talento técnico. Esas ventajas eran estructurales. Tomaba generaciones construirlas. Si bien la IA no las cierra de golpe, esta hace algo que nunca antes fue posible: pone las mismas herramientas cognitivas en manos de un estudiante en Lima, en Lagos y en Londres.

A esto le llamo los superpoderes de la IA. No es una metáfora motivacional, es una descripción funcional. Una persona que domina estas herramientas investiga como un equipo de analistas, escribe como autor y editor al mismo tiempo, ejecuta código sin ser programadora, toma decisiones con información que antes requería un equipo entero para procesar. El individuo se convierte en equipo.

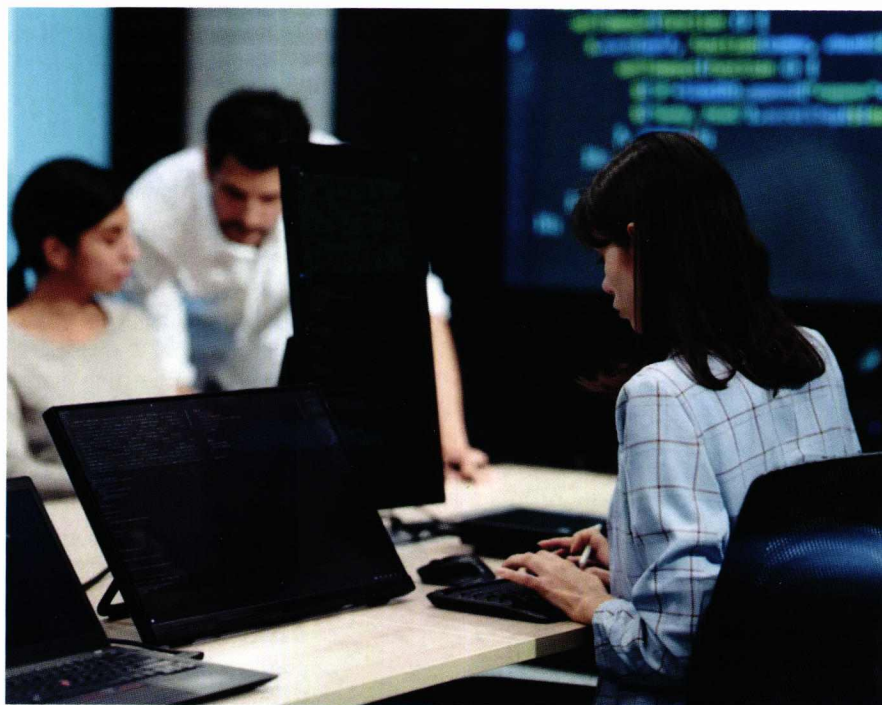
Marc Andreessen lo articuló con precisión en un *podcast* reciente: estamos ante el mayor salto de productividad en décadas, un incremento que no se veía desde la revolución industrial. Esta vez, la herramienta no está solo en las fábricas. Está en el bolsillo de cualquier persona con un teléfono. El límite ya no es el acceso. El límite está

dentro de uno mismo.

La IA que reemplaza al ser humano es la que encuentra a un profesional que esperó. La IA que lo amplifica es la mayor oportunidad de desarrollo que América Latina ha tenido en su historia. Y no porque la tecnología sea generosa, sino porque por primera vez la ventaja no depende de dónde naciste, a qué universidad fuiste ni cuánto capital tienes detrás. Depende de lo que decidas hacer con ella. Porque los superpoderes de la IA no vienen instalados. Se activan. ■



**EL CRECIMIENTO
MÁS ACELERADO
DEL USO DE
HERRAMIENTAS
COMO CHATGPT NO
SE DA EN SILICON
VALLEY, SINO EN
PAÍSES DE INGRESOS
BAJOS Y MEDIOS**



Cetty Images



OPERACIONES

UN CAMINO SEGURO HACIA LA EFICIENCIA

Grandes jugadores de sectores clave de la economía vienen hallando en la innovación tecnológica una poderosa vía para garantizar la continuidad y eficiencia de sus negocios, y reducir gran parte de los riesgos inherentes a su actividad.

POR SUSANA CONDADO T.

El desarrollo tecnológico dentro del ámbito empresarial suele orientarse a la búsqueda de mayores eficiencias y productividad. Sin embargo, existen varias maneras de llegar a ese objetivo. Y una de las que se habla poco es la implementación de soluciones innovadoras para mejorar la seguridad tanto del personal como de los procesos operativos. Porque, a fin de cuentas, la prevención y la gestión adecuada de riesgos puede marcar la diferencia entre una operación continua y otra plagada de incidentes y contingencias que, inevitablemente, se reflejarán en los resultados de negocio.

SISTEMAS SEGUROS

Un ejemplo de cómo la innovación contribuye a crear un entorno laboral más seguro lo aporta Summa Gold. Su gerente, Ricardo Araujo, afirma que la minera ha logrado tener 624 días consecutivos sin accidentes ni interrupciones. Detrás de este éxito está la digitalización de su sistema integrado de gestión: una plataforma que es capaz de detectar y alertar de cualquier riesgo de seguridad en la operación. “Está descargada en todos nuestros sistemas de comunicación, computadoras y celulares de todo el personal que trabaja en la operación. En fun-

ción a ellos puede, de manera inmediata y oportuna, registrar y hacer la revalidación correspondiente cuando se observa algún acto o condición subestándar”, detalla Araujo.

Grupo Flesan, por su parte, ha desarrollado un aplicativo llamado EPLA (‘Escudo de Protección Laboral’), con el objetivo de reportar de manera preventiva condiciones inseguras en tiempo real. “Desde el 2023 al 2025 tuvimos una reducción de un 72% de accidentes con incapacidad temporal. Solamente la reducción de tasa de siniestralidad está proyectando un ahorro de S/150,000 de septiembre de 2025 a diciembre de 2026”, resalta su gerente de SST, Pablo Flores.

Tomar este tipo de medidas, ciertamente, tiene un impacto que va más allá del mero resultado contable. Y es que el bienestar de los trabajadores está en juego. Por ello, luego del trágico accidente de abril de 2025, que costó la vida de su gerente senior de operaciones, Antamina entró en un proceso de reestructuración de estándares de seguridad.

De acuerdo con su gerente de seguridad industrial, Américo Ayala, hoy la compañía tiene un avance del 50% en la búsqueda de un estándar de disciplina operacional, con el cual pretende →

Eat Well, Live Well.



ALTO EN
SODIO

ALTO EN
AZÚCAR

EVITAR SU CONSUMO
EXCESIVO

**Comprometidos con el
— bienestar —**

del Perú y Latinoamérica

Conoce más
de nosotros



@ajinomotodelperu

Desde hace más de 57 años



Revistas.PeruRadio.net.pe

eliminar o reducir al mínimo los accidentes.

DETECTAR Y AUTOMATIZAR

En operaciones industriales y todas aquellas que implican maquinaria pesada, la tecnología ya ofrece soluciones que pueden salvar vidas. En el puerto del Callao, por ejemplo, DP World usa desde hace tres años sensores de movimiento y equipos capaces de detectar y alertar señales de fatiga en los operarios. En 2023, la empresa registró 40 accidentes leves que supusieron pérdidas por US\$68,000. En 2024, la cifra se redujo en 48% y en 2025 se logró otra reducción de 47% respecto al año anterior. En lo que va de 2026 no se han producido accidentes. “No solo es evitar el incidente, sino también obtener *data* para tomar acciones a futuro”, destaca el gerente *senior* de seguridad y medioambiente de DP World, Juan Carlos Obregón.

APM Terminals, el otro operador del puerto del Callao, también tiene este tipo de sensores y, según su superintendente de seguridad de operación de contenedores y mantenimiento, Verónica Taipe, el número de incidencias se ha reducido en 50% con estos. Ahora, APM Terminals está en plena implementación de un sistema de detección de peatones en todos sus equipos móviles.

Este tipo de salvaguardas va camino a convertirse en un estándar del mercado. Así, Grupo Flesan ya coordina con diversos proveedores para incluir en sus equipos para minería sensores de movimiento y de fatiga. Summa Gold, por su parte, lleva invertidos alrededor de US\$20 millones en camiones mineros y excavadoras con lo último en tecnología, que también incluyen sensores de fatiga. “Es una inver-



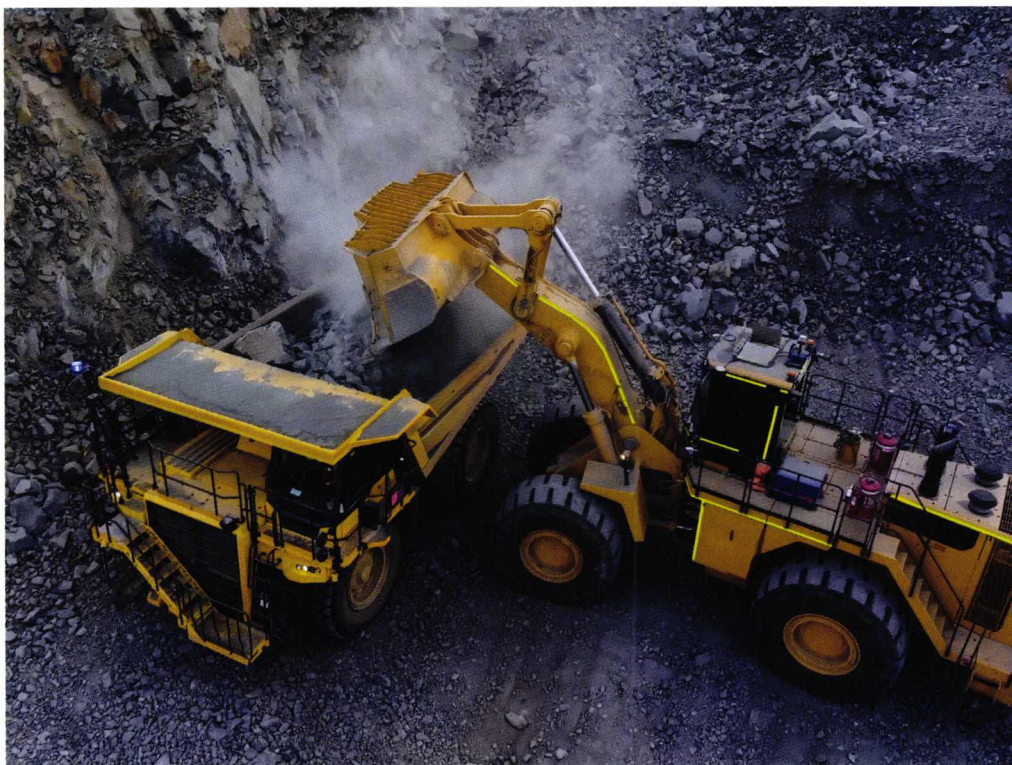
EL USO DE SENSORES DE MOVIMIENTO Y DE FATIGA YA SE TRADUJO EN UNA IMPORTANTE REDUCCIÓN DE LOS ACCIDENTES

sión importante, pero no lo vemos como un gasto, porque ayudará con la productividad y la seguridad del trabajo”, anota Araujo.

Otra forma de proteger la seguridad de los trabajadores y optimizar las operaciones es darle autonomía a las máquinas. Antamina, por ejemplo, ya cuenta con equipos que pueden ser operados de manera remota, a distancias de hasta 200 metros. Buenaventura, por otro lado, cuenta con maquinaria semiautónoma en sus minas Yumpag,

El Brocal y San Gabriel. Y la empresa prevé que para el último trimestre de este año el 100% de estas operaciones se desarrolle sin ayudantes de campo. “La productividad crece un 25%. Si antes, con una máquina, se hacían 300 metros de túnel al mes, ahora proyectamos hacer cerca de 350”, señala el vicepresidente de operaciones de Buenaventura, Juan Carlos Ortiz.

El ‘agro’, por su parte, está apelando a la disrupción tecnológica para mitigar incluso los riesgos asociados a factores climáticos. Gracias a la implementación de mejores herramientas de control en el manejo hormonal, por ejemplo, Evergreen prevé reducir la pérdida de granadas y paltas de 30% a 10% para enfrentar la posible contingencia del fenómeno El Niño este año. “Si la temperatura no desciende en junio, realizaremos este procedimiento para minimizar el riesgo”, adelanta su gerente general, Aldo Fuster. ■



LAS BAMBAS AVANZA EN SU TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA UNA MINERÍA MÁS EFICIENTE Y SEGURA

La digitalización está redefiniendo la forma de operar en la industria minera. En un entorno donde la seguridad, la eficiencia y la sostenibilidad son cada vez más exigentes, Las Bambas viene incorporando tecnología y analítica avanzada como parte de su evolución hacia una operación más integrada y precisa.

En la compañía, la Transformación Digital no se entiende únicamente como la adopción de nuevas herramientas, sino como un cambio en la manera de trabajar y tomar decisiones. Bajo esta mirada, su Visión Digital busca integrar datos, tecnología y personas para avanzar hacia una Mina Inteligente, capaz de responder con mayor agilidad a los desafíos operativos.

TECNOLOGÍA APLICADA A LA OPERACIÓN

Uno de los focos principales está en mejorar la gestión en campo. Herramientas como Dispatch permiten monitorear y gestionar la flota en tiempo real, optimizando rutas y reduciendo tiempos improductivos. A su vez, sistemas como MEMS4 supervisan variables críticas de los neumáticos, lo que facilita anticipar fallas y mejorar la confiabilidad de los equipos.

A nivel de integración, el Centro Remoto Integrado de Operaciones (IROC), implementado en Lima, se ha convertido en un punto clave. Desde este espacio es posible monitorear y controlar en tiempo real distintos procesos de la operación, conectando a los equipos en campo con especialistas remotos y mejorando la coordinación y el cumplimiento de los planes de producción.

SEGURIDAD CON ENFOQUE PREVENTIVO

La digitalización también está teniendo un impacto directo en la seguridad. El uso de cámaras 360°, dashcams y sistemas de prevención de colisiones (CAS) permite ampliar la visibilidad en operación y reducir riesgos.

A ello se suman herramientas como OAS, que monitorean en tiempo real la fatiga y distracción de los operadores, y soluciones como ReadWatch, que aportan información clave para una gestión preventiva más efectiva.

En conjunto, estas tecnologías permiten an-



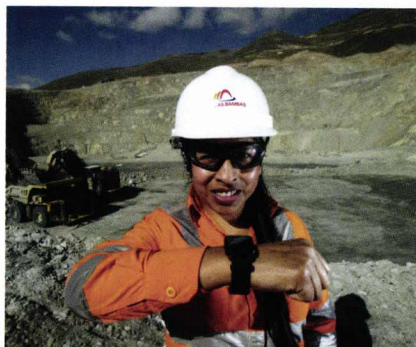
tipicar situaciones de riesgo y actuar con mayor oportunidad en campo.

FORMACIÓN Y CULTURA BASADA EN DATOS

El avance tecnológico viene acompañado del desarrollo de capacidades. Las Bambas ha incorporado simuladores y herramientas de realidad virtual para fortalecer la formación de operadores en entornos controlados.

Asimismo, la digitalización de procesos como IPERC y checklists digitales ha mejorado la trazabilidad y el acceso a la información, facilitando una gestión más eficiente.

Este proceso es acompañado por equipos internos que promueven la adopción digital y fortalecen una cultura cada vez más orientada al uso de datos en la toma de decisiones.



EFICIENCIA OPERATIVA Y SOSTENIBILIDAD

Las iniciativas digitales también contribuyen a una operación más eficiente y sostenible. Soluciones como la iluminación solar ayudan a reducir el consumo de combustible, mientras que el monitoreo automatizado de equipos y la perforación semiautónoma optimizan el uso de recursos.

En paralelo, herramientas de analítica avanzada como Mine to Mill permiten integrar información a lo largo del proceso productivo, mejorando la planificación y el desempeño operativo.

En conjunto, estos avances reflejan cómo la tecnología se integra de manera progresiva en la operación. Más allá de la innovación en sí misma, el foco está en mejorar la toma de decisiones y fortalecer la seguridad en el día a día. ■

Sectores y Empresas

HIDROCARBUROS

La oportunidad perdida de Petroperú

El no haber logrado poner en plena operación lotes como el 192 y la refinería de Talara le impediría a la estatal capitalizar un escenario global favorable. Por el contrario, ahora deberá soportar nuevas presiones en sus costos.

La escalada de precios del crudo que desencadenó la guerra en Irán viene multiplicando los ingresos de petroleras y refinerías de todo el mundo, salvo Petroperú. La incapacidad de la estatal peruana para poner en plena operación lotes petroleros como el 192 y la refinería de Talara le impedirían capitalizar esta oportunidad para mejorar sus resultados anuales. Por el contrario, la endeble situación financiera de la petrolera apunta a seguir deteriorándose.

Los precios del crudo aumentaron casi 40% en los últimos 18 días a raíz del conflicto en Medio Oriente, hasta superar los US\$100 por barril (ver gráfico); un alza que podría extenderse hasta el cierre del 2T26 (SE 2002). En condiciones normales, esto beneficiaría a un productor como Petroperú. Pero, aunque la petrolera asumió la operación del Lote 192 y del Lote 64 hace seis años, no ha logrado reactivar el primero ni conseguir un socio estratégico para el segundo. En el caso del Lote 192, esta situación implica dejar de percibir ingresos diarios potenciales superiores a los US\$600,000, de acuerdo con estimaciones basadas sobre los datos de producción publicados por Perupetro.

La oportunidad perdida no solo se limita al negocio del *upstream*. La nueva refinería de Talara, el



principal activo de Petroperú y cuya inversión bordeó los US\$6,000 millones, debería permitirle a la estatal capturar el repunte de los márgenes de refinación que hoy experimenta el mercado. “Casi se han duplicado”, recuerda el socio de Macroconsult, Diego Díaz Pastor. La refinería de Petroperú, sin embargo, no opera a plena capacidad, impidiéndole capitalizar el contexto

actual. “Opera por debajo del 70%, cuando el nivel estándar para una refinería debería ser superior al 90%”, añade Díaz Pastor.

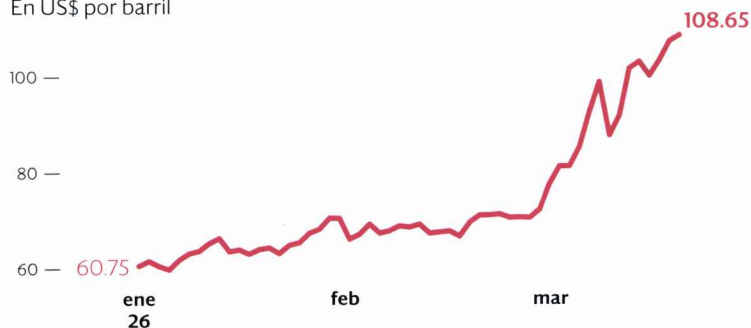
El actual escenario global de precios supondrá, más bien, una mayor presión para los costos de Petroperú durante

Si Petroperú tuviese el Lote 192 activo, hoy percibiría ingresos adicionales diarios por más de US\$600,000

los próximos meses. “Va a necesitar más caja para importar la misma cantidad de crudo y eso afectará los resultados”, advierte el gerente de proyectos de Apoyo Consultoría, Miguel Figallo. Ello habría llevado al Ejecutivo a lanzarle a Petroperú un nuevo salvavidas de más de S/500 millones para asegurar la continuidad de las operaciones y sortear la presión. Mientras tanto, el proceso de reestructuración de la petrolera ha vuelto a quedar en la incertidumbre, tras la renuncia de su más reciente promotora, Denisse Miralles, al cargo de presidenta del Consejo de Ministros.

SEMANAeconómica buscó la declaración de Petroperú para este informe. Al cierre de la edición no hubo respuesta. (ASU)

Evolución del precio del petróleo Brent en lo que va del año
En US\$ por barril



*Actualizado hasta el 19 de marzo

Fuente: Investing.com

INFRAESTRUCTURA

CHOQUEQUIRAO EN VILO

El teleférico de Choquequirao podría pasar un año más sin ser adjudicado, tras más de una década de espera. El proyecto arrastra desde hace casi dos años una traba irresuelta que compromete su viabilidad en el corto plazo.

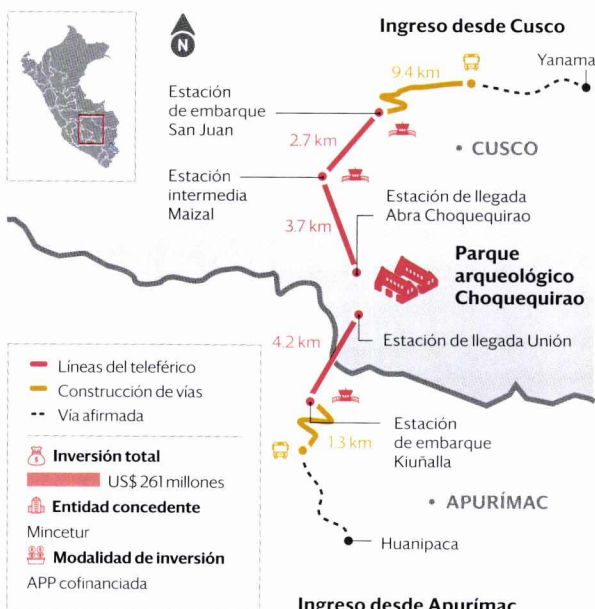
Según fuentes con conocimiento directo consultadas por SEMANA económica, el problema radica en que una de las columnas del teleférico –en el tramo que parte desde Cusco– se superpone con una zona silvestre del Área de Conservación Regional (ACR) Choquequirao, donde no está permitida la instalación de infraestructura permanente. La salida técnica pasa por modificar la zonificación del Plan Maestro del ACR. Dicha adecuación, sin embargo, sigue pendiente en el Gobierno Regional (GORE) de Cusco.

ProlInversión tenía previsto adjudicar el teleférico en 2025, pero según el director de proyectos de la agencia, Aldo Laderas, fue necesario realizar una tercera modificación al contrato para hacerlo más atractivo al mercado, lo que llevó a reprogramar su adjudicación para el 2T26 o 3T26. Un cronograma difícil de cumplir si no se resuelve la traba descrita.

De acuerdo con un informe de ProlInversión de 2025, al que accedió en exclusiva SEMANA económica, de no modificarse el Plan Maestro existe el riesgo de que, durante la fase de ejecución contractual, el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernanp) evalúe el proyecto bajo la zonificación

El problema fue levantado en 2024 y aún no se ha podido resolver

Mapa del Teleférico de Choquequirao



Ingreso desde Apurímac

Fuente: ProlInversión

vigente del ACR Choquequirao y lo declare no compatible por la iniciativa. Por ello –prosigue el informe– resulta necesario que, antes de la publicación final del contrato, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) obtenga del Sernanp una nueva opinión técnica vinculante de compatibilidad.

Consultado por esta revista, el Sernanp indicó que en agosto de 2024 declaró la compatibilidad de los componentes del teleférico presentados por el Mincetur, pero que “no ha recibido una nueva solicitud de opinión técnica sobre otros componentes del proyecto”.

A inicios de 2025, a la interna de ProlInversión se comunicó que el Mincetur había planteado un cronograma para culminar las gestiones necesarias para resolver el problema hacia la segunda semana de mayo de 2025. “Esa zona que dicen que es silvestre, no tiene nada de silvestre. Es un tema de voluntad política”, señala un exfuncionario público involucrado en el proyecto. En la misma línea,

Madeleine Burns, viceministra de Turismo hasta junio de 2025, sostiene que el área en cuestión ya presentaba intervenciones previas: “Ya estaba impactada por usos agrícolas e incluso por minería ilegal”.

Pero ese no es el único frente pendiente. En torno al teleférico se han identificado proyectos de infraestructura por cerca de S/2,000 millones, necesarios para mejorar su conectividad, aunque su avance es aún incipiente. “No podrían pasar los camiones de 50 toneladas con el material de construcción para el teleférico porque los puentes actuales no soportan más de 35 toneladas”, advierte Burns. Sin avances sustantivos en ese conjunto de obras –que además exigirá a los gobiernos locales gestionar presupuestos sin precedentes–, el impacto del teleférico para “desmachupichizar” el golpeado turismo receptivo en el Perú podría verse limitado, advierte el analista de Comex Perú, Marcelo Huaquisto.

Esta revista se comunicó con el GORE Cusco y el Mincetur, pero hasta el cierre de esta edición no obtuvo respuesta. (EAA)

ENERGÍA

GANADORES DE LA CRISIS

La interrupción del suministro del gas de Camisea, tras la ruptura del ducto de Transportadora de Gas del Perú (TGP), no supuso un perjuicio para todas las generadoras eléctricas. Si bien las generadoras térmicas –que tuvieron que reemplazar el gas por diésel o comprar energía en el mercado spot a precios elevados para atender a sus clientes (SE 2001)– fueron las más afectadas, gran parte de las centrales hidroeléctricas se han visto, más bien, beneficiadas por la crisis.

Las hidroeléctricas que lograron capitalizar el salto de los precios –pasaron de S/86 a más de S/1,400 por MWh– fueron sobre todo aquellas que lograron vender su energía al sistema. “Si les sobra energía para inyectar, están sumamente favorecidos y el margen es alto, pues los costos de una hidroeléctrica son cero”, explica el abogado especialista en el sector de energía, Pedro Antonio Morales.

Tanto hidroeléctricas estatales como privadas reunirían dichas características. Entre ellas, las estatales Egemsa y Egasa, y las centrales hidroeléctricas de propiedad de China Three Gorges Corporation, San Gabán III y Chaglla.

Para las centrales que se mantuvieron sobrecontratadas la situación es muy distinta, ya que debieron asumir fuertes sobrecostos durante las últimas semanas. “Si tuvieron una política comercial agresiva, han tenido que salir a comprar en el [mercado] spot para poder cumplir con sus contratos”, explica el director de Nexta Consultoría, Javier Matos. Ese sería el caso, por ejemplo, de Electrop Perú. “Su política era comprar en el spot para atender sus contratos. Han perdido mucho dinero”, cuenta una fuente con conocimiento de los números de la compañía, sin autorización para declarar. (ASU)

COSTOS EN EBULLICIÓN

El alza del precio del petróleo, gatillada por el contexto del conflicto bélico entre Estados Unidos e Irán, ya ha comenzado a incrementar los costos del sector agrario. A la fecha, el precio de los fertilizantes se ha incrementado 25%, en promedio (ver gráfico).

Los productos más expuestos son aquellos destinados al consumo interno, como el arroz, la caña de azúcar y el maíz, que hoy están en fase de fertilización. El primero ya viene siendo afectado en regiones como Lambayeque, Piura y Tumbes, y podría extenderse a la selva, advierte el directivo de la Asociación Peruana de Productores de Arroz, Carlos Guevara.

En el caso de los productos de exportación, el impacto se trasladaría, principalmente, a la campaña 2026-2027, ya que la actual está en su etapa final y los fertilizantes ya habían sido adquiridos previamente. "Compramos fertilizantes por semestre", confirma el director de Agrícola Pampa Baja, Juan Carlos Paredes.

Entre los primeros cultivos afectados figuran la palta –cuya producción está a punto de iniciar–, los arándanos, los cítricos, la uva, los espárragos y la granada, indica el director ejecutivo de la Asociación de Gremios Productores Agrarios

del Perú, Gabriel Amaro. "Cuando empezó la guerra [entre Rusia y Ucrania], los fertilizantes subieron a un ritmo similar al actual y el impacto fue significativo. Operamos en el punto de equilibrio. Nos tocó comprar caro y no hubo nada que hacer hasta que el mercado se fue regulando", recuerda el gerente general de Evergreen, Aldo Fuster.

Hoy, los precios internacionales más altos permiten proteger la rentabilidad en aquellos productos que son de exportación. En el caso de los cultivos destinados al mercado local, la presión es mayor, pues no cuentan con ese respaldo. Ambos productos, sin embargo, sí enfrentan un aumento en los costos de transporte, también ligados al alza del precio del combustible. "La agricultura se benefi-

cia con un precio del petróleo que oscila entre US\$60 y US\$70. Cuando sube, impacta en toda la cadena, incluida la logística", señala el exdirector

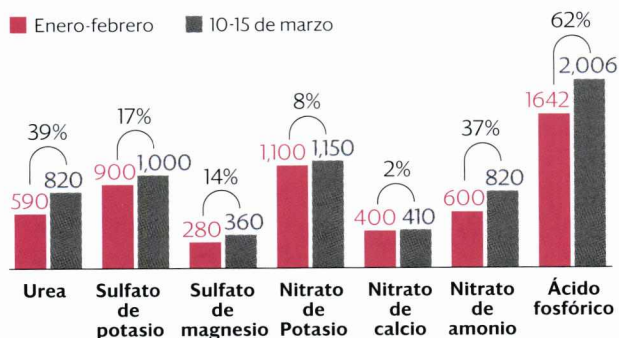
de Agrorural, Marco Vinelli.

Aunque no se prevé una situación de escasez como la registrada en 2022, el riesgo persiste. China, segundo exportador mundial, ha suspendido los envíos de fertilizantes de nitrógeno y potasio para proteger su mercado interno, explica el analista de Fresh Fruit, Álvaro Magán. Aunque existen sustitutos locales, como el guano de aves, su disponibilidad es limitada. En el caso del arroz, por ejemplo, sólo cubriría alrededor del 5% de la producción, precisa Guevara.

(CGC)

El alza en costos se reflejaría en el 25% para productos de exportación

Precios promedio de fertilizantes US\$ por tonelada



"Estamos desarrollando un plan agresivo para penetrar más fuerte en provincias"

Paola Orihuela, *general manager* de Puig, detalla los siguientes pasos en la categoría de perfumes de lujo y confirma, además, la apertura de nuevos puntos de venta de *makeup* de Carolina Herrera.

¿Cuál es su *market share* en el Perú?

Según Circana, que mide alrededor del 90% del mercado de lujo en el Perú, un tercio del *market share*. Tres de nuestras marcas están en el *top 10*: Carolina Herrera a la cabeza, Rabanne y Jean Paul Gaultier en el tercer y cuarto puesto. Esta última creció tres veces más que el mercado durante el año pasado.

¿Cómo les fue tras ingresar a la categoría de maquillaje?

Un éxito rotundo. Este año, además de Falabella del Jockey, abriremos nuevos puntos de venta también con Carolina Herrera. La categoría de *makeup* empezará a repuntar.

¿Cuál es el canal con mayor dinamismo?

Los puntos de venta representan el 85% del negocio de lujo. El 15% corresponde al canal digital, pero éste crece más rápido.

¿Cuántos puntos de venta tienen?

Estamos presentes en todas las tiendas por departamento, además de perfumerías. Tenemos casi toda la cobertura moderna y algunos puntos tradicionales, tanto en Lima como en provincia.

¿Cómo está el mercado peruano respecto a la región?

Chile es el futuro de lo que estamos viviendo hoy. El *boom* en la distribución a través de las tiendas especializadas está haciendo que la categoría tenga más dinamismo. El consumidor está respondiendo de forma muy positiva a este nuevo desarrollo.

¿Piensan tener tiendas especializadas?

No descartamos tener una *boutique* de alguna de nuestras marcas a mediano plazo.

¿Cuánto proyectan crecer este 2026?

Nosotros apostamos por un doble dígito, crecer por encima del mercado.

¿Cuál es la hoja de ruta?

Tenemos una meta de expansión bastante fuerte de la mano de los *retailers*. Estamos desarrollando un plan agresivo para penetrar con mayor fuerza en provincias, traer nuevas marcas y categorías que, si bien existen en el mundo de Puig, aún no llegan al Perú. (SCT)





INDUSTRIA

GOLPE DE CALOR

El sector textil enfrenta un nuevo año de complicaciones tras un 2025 de recuperación. El alza de temperaturas asociada al Niño Costero está generando presiones en la demanda, tras un invierno particularmente crudo. Las prendas de esa temporada suelen impulsar el crecimiento del sector por su mayor *ticket* promedio. Un verano más prolongado, sin embargo, podría

afectar las ventas. El impacto en las ventas locales sería cercano a 10% si ocurre un Niño leve y de hasta 20% en un escenario más intenso, calcula el gerente general adjunto de Incalpaca, Alejandro Olazábal.

Uno de los segmentos más golpeados sería el de las prendas de alpaca, pues enfrenta un escenario similar al 2023, cuando la industria cayó entre 20% y 25% en ventas *retail*, estima el presidente del Comité Textil de ADEX, Carlos Penny. Su capacidad de reacción es limitada, ya que la producción de las colecciones

actuales ocurrió entre 8 y 12 meses atrás.

El nuevo escenario ha obligado a Incalpaca a recortar su proyección de crecimiento de 10% a 5%, tanto en *retail* como en exportaciones. Aunque el mercado interno es el más expuesto al factor climático, las exportaciones también están siendo afectadas por el entorno bélico internacional. “Es un año de bastante incertidumbre. Antes, las balas estaban para crecer; ahora, a que el impacto sea el menor posible”, dice Olazábal.

Así, la demanda ya no se concentrará en telas pesadas y abrigos, sino que migrará hacia prendas más ligeras y tejidos de menor gramaje, como jerseys delgados, polos de manga larga, algodón liviano o mezclas textiles. Este cambio comenzaría a cobrar

notoriedad en abril, cuando empieza a bajar la temperatura en épocas regulares. “Esperamos un Niño leve. Nuestros clientes no le están dando tanta importancia al tema y siguen con sus colecciones, pero no están entrando de lleno a la mercadería de invierno”, menciona el fundador y CEO de la importadora de telas Colortex Perú, Anthony Atún.

Por ese motivo, la estrategia virará a priorizar volumen y la rotación por encima de margen unitario, a fin de optimizar el *sell-out* en tienda, explica el presidente del Cremio

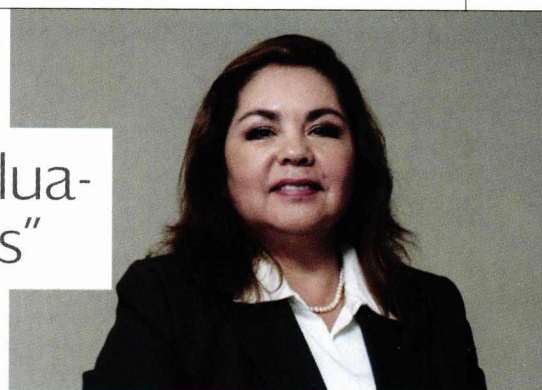
de Indumentaria de la CCL, Rizal Bragagnini. Y es que el sector textil y confección enfrenta otro factor que presiona márgenes: el encarecimiento de fibras sintéticas, cuyo uso es mayor en prendas locales, impulsado por el mayor precio del petróleo. (CGC)

La venta local podría caer entre 10% y 20% frente al alza de temperaturas

MINERÍA

“La demora en los plazos [de evaluación] se debe a factores exógenos”

Silvia Cuba, presidenta ejecutiva del Senace, deslinda responsabilidades y asegura que los retrasos en la evaluación ambiental responden a la deficiente calidad de los estudios ambientales y a las demoras de otras entidades que opinan en el proceso.



SEMANAeconómica

¿Por qué la evaluación ambiental del Senace sigue siendo un aspecto crítico en la dilación de los trámites mineros?

El retraso está vinculado, principalmente, a factores exógenos, como la calidad del estudio presentado y las demoras propias de las [entidades] opinantes técnicas, como la Autoridad Nacional del Agua (ANA).

Pero la ANA tiene un plazo.

Sí, tenemos estudios donde hemos enviado 15 pedidos para que emitan opinión, pero se toman su tiempo. Por falta de personal y la alta rotación de funcionarios [en la entidad].

¿El Senace no tiene ningún tipo de res-

ponsabilidad en las demoras?

Hemos tomado acciones para mejorar los plazos. Estamos organizados ahora en unidades funcionales y estandarizando criterios. Obviamente, hay cosas por mejorar, pero actualmente la mayor demora se debe a factores exógenos.

¿Cuántos estudios ambientales han evaluado en 2025?

Evaluamos 202 expedientes por US\$18 millones. Este año tenemos US\$19 millones en evaluación y ya hemos resuelto 26 expedientes por US\$6,900 millones.

¿El rally de los metales ha incrementa-

do el número de expedientes mineros en evaluación?

Sí, en 2025 teníamos, en promedio, 41 expedientes [mineros] en evaluación al año. Y en enero de este año comenzamos con 70. La gran mayoría son de minas polimetálicas.

¿Ya se presentó el Estudio de Impacto Ambiental detallado (EIA-d) del Anillo Vial Periférico?

Estamos evaluando el [EIA-d] del tramo 1. Venimos realizando adelantos de observaciones y proyectamos tener el informe de evaluación [para junio, dentro del plazo normativo. (EAA)]

Economía y Finanzas

RENTA FIJA

Oportunidad de última hora

Shocks globales y locales le han otorgado a los bonos peruanos un atractivo inesperado. Y la ventana de oportunidad coyuntural para captar su valor podría cerrarse pronto.

La renta fija local, que a inicios del año despertaba escaso interés, ofrece hoy una ventana de entrada interesante para los inversionistas. El cambio en el panorama respecto al recorte de tasas de interés ha llevado a un *repricing* de los bonos que, a su vez, ha elevado el rendimiento por encima de lo esperado para este año. “En este contexto, se abren oportunidades en deuda emergente, donde el Perú destaca por su mejor retorno ajustado por riesgo”, advierte el CEO de Tandem Finance, Paul Rebolledo.

Este giro responde, principalmente, a dinámicas globales. El *shock* energético y el cambio en las expectativas de inflación se han trasladado a los rendimientos de los bonos del Tesoro de EE.UU. y, en consecuencia, a las curvas soberanas de los emergentes; entre ellos, el Perú. A esto se suman factores locales, como la incertidumbre respecto a El Niño Costero y la disrupción temporal del gas. Como producto de todo ello, mientras los bonos del tesoro de EE.UU. a 10 años pasaron de 3.95% a 4.25% desde finales de febrero, su par local (en soles) pasó de 5.85% a 6.21%. “Hoy, con tasas considerablemente más altas, los niveles resultan atractivos y hemos empezado nuevamente a tomar posiciones”, cuenta el gerente



de renta fija en Prima AFP, Carlo León.

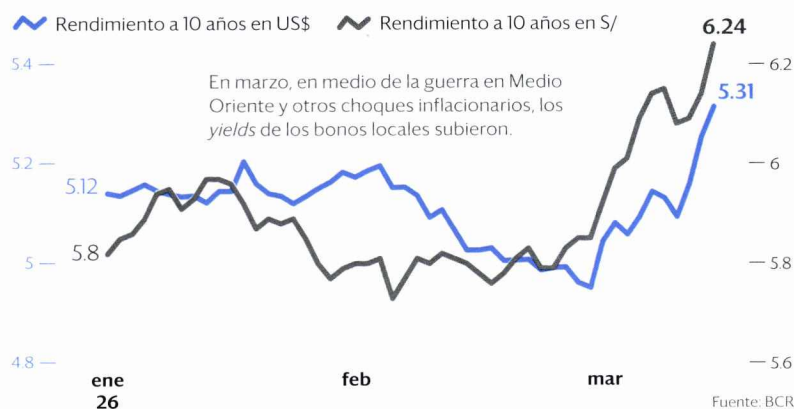
Este nuevo contexto ha llevado a descontar, al menos de momento, una curva más plana o bajista para 2026. Hoy, el mercado se mueve bajo la premisa de que tanto la Reserva Federal de EE.UU. (Fed) como el Banco Central de Reserva (BCR) se moverán con más cautela. “No estamos anticipando un escenario en el que las tasas [del BCR] caigan significativamente más. Lo que tenemos es una curva que ofrece rendimientos atractivos para la construcción de portafolios estructurales”, afirma el *Chief Investment Officer* de Sura Investments, César Cuervo.

La apuesta por la renta fija peruana, en particular, no apunta al tramo largo, sino a aprovechar el diferencial de tasas y el atractivo retorno ajustado por riesgo de una economía que conserva fundamentos más sólidos que otros mercados emergentes, así como una moneda relativamente más estable. “Habría preferencia por agregar duración [de renta fija local] a los portafolios, pero se deberá asumir un cierto nivel de volatilidad”, advierte el *Chief Investment Officer*

“Somos positivos en renta fija local y no vemos nerviosismo, sino apetito”

Evolución de los bonos soberanos peruanos

En %



"Acabamos de recibir la solicitud de una billetera digital global"

El jefe de la SBS detalla que al pedido de licencia presentado por la inglesa Revolut acaba de sumarse el de una billetera digital global que busca ingresar al país. Además, anticipa nuevas conversiones de financieras en bancos y fusiones de cooperativas.



de Profuturo AFP, Joswilb Vega.

Un factor adicional es la cercanía de las Elecciones Generales, que tradicionalmente eleva los rendimientos de los bonos soberanos locales. "En el caso del Perú [...] el principal *driver* de las tasas será el proceso electoral. Un resultado favorable al mercado podría reanudar la tendencia a la baja de las tasas. Somos positivos en renta fija local y no vemos nerviosismo sino apetito por estos instrumentos", remarca el director de *Investment Strategy & Advisory* de BBVA Perú, Carlos Müller.

Si los factores económicos y políticos convergen de manera positiva, como por ahora se espera, la ventana de oportunidad podría cerrarse tan rápido como se abrió. Y, con ello, devolver la curva a niveles previos a la guerra en Irán. "La reversión será en función de cómo evolucionen las presiones inflacionarias. Hay un mejor espacio para capturar rendimientos con el que no se contaba a inicios de año", concluye Rebolledo. (JTV) ■

¿En qué temas trabaja hoy la SBS?

Iniciamos las mesas de trabajo con el sector financiero para discutir la implementación de las finanzas abiertas. Además, crearemos un área específica para gerenciar los procesos de licenciamiento de nuevas entidades, queremos terminar en agosto un estudio con propuestas para el sistema de pensiones, republicaremos pronto una nueva norma de provisiones y estamos trabajando en el uso de tecnología en la supervisión.

¿Han emitido normas que apunten a impulsar la competencia?

La competencia siempre es bienvenida, pero con las medidas dadas para agilizar las licencias el enfoque es tener una mayor eficiencia en las decisiones que toma la SBS. Y eso trae como efecto más competencia.

"Es un tema pendiente evaluar suprimir la licencia de financiera"

¿Hay interés de más empresas extranjeras por ingresar al Perú?

Hoy, la tecnología hace más barato que entidades 100% digitales entren a competir. El banco británico Revolut ya presentó su solicitud y acabamos de recibir una solicitud de una billetera digital global [para ser empresa de dinero electrónico]. Lo digital abre un camino para la llegada de actores extranjeros y la reconversión de actores locales.

¿Más financieras se convertirán en bancos?

Una ya lo pidió y otra lo está estudiando. Ahí lo que se gana es un valor de marca y mayor visibilidad, porque desde el punto de vista de regulación y supervisión no hay mayor diferencia [entre ser financiera o banco]. Creo que es un tema pendiente evaluar suprimir la licencia de financiera.

¿Cómo evalúa el desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito?

En 2025, por primera vez desde que se

tiene registro (2019), el sistema de cooperativas en su conjunto obtuvo un resultado positivo. También se hizo la primera intervención con la participación del Fondo de Seguro de Depósitos Cooperativos. Ahí, la SBS, además de su rol supervisor, tiene un rol de acompañamiento. Las cooperativas son claves para la inclusión financiera.

¿Habrá fusiones de cooperativas?

Varias con modelos similares o complementarios están en conversaciones. Este año podríamos ver algunas.

¿Qué conclusiones traerá el informe de la SBS sobre el sistema de pensiones local?

El informe pasa por hacer un diagnóstico, plantear alternativas y analizar el costo de esas propuestas. Lo presentaremos al nuevo gobierno. Un tema importante es los retiros de fondos, que están desalentando el ingreso de nuevos competidores.

¿La SBS planea abrir más oficinas institucionales en el país?

Hoy, tenemos oficinas en Arequipa, Piura y Huancayo. Este semestre abriremos tres más en Trujillo, Cusco y Tarapoto. (MAP)



SEMANAeconómica

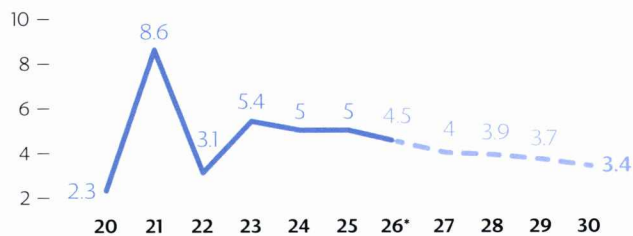
DESACOPLE ORIENTAL

China ha entrado en una etapa de desaceleración estructural y cambio de motores de crecimiento, lo que tendría como consecuencia que su influencia sobre el desempeño de la economía peruana tienda a ser menor en el mediano plazo.

Las metas oficiales del gigante asiático plantean un crecimiento anual de entre 4,5% y 5%, uno de los rangos más bajos en décadas. Pero, además, se aprecia un giro paulatino en la composición del crecimiento que tendría impacto, sobre todo, en países altamente dependientes de los *commodities*, como el Perú. "No es una discusión reciente, pero ha habido un cambio de retórica muy fuerte. Antes de las tensiones comerciales se ignoraba un poco, señalando que la economía china

Evolución del crecimiento de China y proyecciones

PBI en var. %



*Desde el 2026 en adelante son proyecciones

Fuente: Article IV China - FMI

estaba bien. Es una primera señal de alerta", sostiene el economista del IPE, Alonso Macedo.

El nuevo *guidance* de Beijing responde a las tensiones globales, pero también a desequilibrios internos de corte estructural, como la debilidad del sector inmobiliario, una excesiva capacidad industrial, cambios demográficos y presiones deflacionarias. Todo esto está llevando a China a apostar más por el consumo interno como motor de crecimiento, y así consta en su plan quinquenal, que contempla un

aumento notable del consumo como porcentaje del PBI. "Podríamos ver un crecimiento que se vincule cada vez más al consumo y la inversión se va a ralentizar. Por eso es probable que la importancia de China disminuya, por el cambio en la composición", detalla el economista jefe de BBVA Research, Hugo Perea.

Las proyecciones de los analistas sobre China –que sirven de insumo para las peruanas– ya

están reflejando estos cambios. Así, el BBVA prevé una desaceleración en 2026 y 2027, mientras que el FMI proyecta una convergencia hacia niveles cercanos a 3,5% al final de la década. "Nos tenemos que acostumbrar a una China con tasas más moderadas y con problemas estructurales que no se resuelven en el corto plazo", remarca el chief investment officer de Sura Investments, César Cuervo.

Aunque el impacto en el Perú sería gradual, la menor tracción

La apuesta de China por el consumo interno tendrá impactos en el Perú

china empieza a notarse con el giro hacia otros motores, como la transición energética y la inversión en *data centers*. "Aún hay demanda por cobre, pero la contribución de China al crecimiento del Perú podría ir disminuyendo. El Perú ha sabido posicionarse en dinámicas globales cambiantes y tocará hacerlo", concluye Macedo. (JTV)

MERCADOS

Un punto de inflexión para América Latina



Ignacio Aramburú,
Head de Wealth Management de Credicorp Capital

La turbulencia global le ofrece hoy una gran oportunidad a la región y al Perú como plaza de inversión, que no se puede dejar pasar.

El 2026 arrancó como una montaña rusa para los mercados globales: Irán, petróleo, Venezuela, aranceles, inflación y tasas. En medio de ese ruido y de la dificultad para pronosticar retornos, hay quienes empiezan a mirar de cerca el interesante potencial que hoy concentra América Latina para recibir capitales e inversión.

Los últimos diez años han sido de poco protagonismo para la región. La pandemia del Covid-19, la proliferación de gobiernos populistas de escasa solidez técnica y la percepción de que la inseguridad y la corrupción están en alza la golpearon fuertemente en los últimos años. Ante un escenario de alta incertidumbre y bajos retornos, el gran capital se alejó de América Latina. Hoy, sin embargo, podríamos estar ante un momento de inflexión, en el que la región empezaría a recuperar atractivo.

América Latina concentra alrededor del 40% de las reservas mundiales de cobre y 50% de las de litio, minerales esenciales para el desarrollo de la inteligencia artificial y la movilidad eléctrica. Además, es un productor potente y de alto potencial en alimentos, otro insumo clave para el futuro. A esto se suma un aparente cambio en la tendencia política regional, con movimientos hacia gobiernos más pragmáticos, con foco en el crecimiento económico, en Argentina, Chile, Bolivia y Ecuador. Y elecciones clave por venir en Colombia y el Perú.

Va a depender de nosotros no dejar pasar esta oportunidad. La región y el país deben dar pasos para resolver problemas de fondo, como reducir la inestabilidad política, mejorar la baja productividad laboral y frenar el crimen y la corrupción. Sí, el riesgo de la tentación populista y de la fragilidad institucional sigue presente. Pero, hoy, la oportunidad también es grande para una región que históricamente ha representado alrededor del 6% del PBI global, muy por debajo de su verdadero potencial. ■



pro**EXPLO**2026

Organizado por:



INSTITUTO
DE INGENIEROS
DE MINAS
DEL PERÚ

SÉ PARTE DEL CONGRESO DE EXPLORACIÓN MINERA MÁS IMPORTANTE DE AMÉRICA LATINA: PROEXPLO 2026



Programa técnico



Core shacks



Cursos cortos



Área de exhibición

Disfruta la oportunidad de visitar Perú, el país con la tradición minera más rica de Sudamérica.

"Promoviendo el descubrimiento para un futuro sostenible"

Visita nuestro sitio web
y descubre más sobre
nuestros cursos cortos.



Centro de Exposiciones Jockey
Lima - Perú



Del 4 al 6 de mayo de 2026

Auspiciadores:

Oro

BHP



Plata

Teck

Cobre



AngloAmerican



ANTOFAGASTA
MINERALS



MINSUR

SouthernPerú
GrupoMéxico
MINERÍA

Agradecimiento

AZIWELL

CORETECH

FLEET



GEOTECNIA PERUANA



Portable Powerful Drilling

JFC

**ROCK
DRILL**

Revistas.PeruRadio.net.pe



Martin Wolf

Trump lo causó, ahora es su responsabilidad

El cierre continuado del estrecho de Ormuz, consecuencia de la guerra en Irán, amenaza el tránsito del gas y de los fertilizantes, así como el del petróleo.

“Lo único que impide el tránsito por el estrecho en este momento es que Irán dispare contra los buques. El estrecho está abierto al tránsito, siempre y cuando Irán no haga eso”. Esta asombrosa declaración del secretario de Guerra de Estados Unidos (EE.UU), Pete Hegseth, explica por qué ninguno de los aliados estadounidenses a los que se les ha pedido que se unan a la lucha para reabrir el estrecho de Ormuz está dispuesto a hacerlo: a ellos no se les consultó. No se trata de una operación de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). Y quienes están al mando son claramente negligentes.

Por supuesto, Irán está atacando a los buques en el estrecho. Esa es la forma más obvia que tiene su liderazgo de repeler el ataque por parte de EE.UU. e Israel. La pregunta es, más bien, qué pueden hacer los atacantes al respecto. Después de todo, como señala el fundador de Bridgewater, Ray Dalio, “en el caso de esta guerra con Irán existe un consenso casi universal de que todo se reduce a quién controla el estrecho de Ormuz”. Por el momento, lo controla Irán. Mientras este siga siendo el caso, Irán está ganando.

En pocas palabras, tal y como lo ha señalado la Agencia Internacional de la Energía (AIE), “la guerra en el Medio Oriente está provocando la mayor disrupción del suministro en la historia del mercado mundial del petróleo”. La AIE también estima que el suministro mundial de petróleo aumentará “en 1.1 millones

de barriles diarios en promedio en 2026, y que los productores no pertenecientes a la OPEP+ serán los responsables de la totalidad de todo ese aumento”. Esto se debe a que la AIE anticipa que los flujos comerciales a través del estrecho se reanudarán gradualmente a partir de finales de marzo y que después se recuperarán rápidamente a lo largo de abril.

EE.UU. no puede depender de otros que lo salven de su falta de previsión sobre las consecuencias de sus actos

Pero no es difícil imaginar un futuro mucho más sombrío. En su excelente sección de Substack, *The Overshoot*, Matthew Klein, excolaborador del Financial Times (FT), sostiene que los precios del petróleo están sorprendentemente bajos. Esto es cierto tanto en términos nominales como en términos reales, a largo plazo. Al igual que la AIE, los mercados suponen que las cosas pronto volverán a la normalidad.

Sin embargo, no es en lo absoluto obvio por qué habría de ser así.

En particular, como subraya Klein, “la amenaza actual para el suministro no tiene precedentes”. Además, según añade, los anteriores “cambios en los precios necesarios para reducir la demanda o aumentar el suministro fueron mucho mayores de lo que hemos visto hasta ahora, y los períodos de ajuste también duraron más, aunque los cambios en los volúmenes fueron, a la vez, mucho menores de lo que está ocurriendo actualmente”.

Es fundamental señalar que las exportaciones de petróleo crudo de Irán, Irak, Kuwait, Arabia Saudita, Qatar y los Emiratos Árabes Unidos representaban alrededor del 20% del suministro mundial y más del 40% de las exportaciones mundiales de petróleo crudo. Gran parte de este volumen ahora ha desaparecido. Si el tráfico a través del estrecho permaneciera bloqueado porque los buques decidieran evitar los misiles, los drones y las minas de Irán, la pérdida de suministro mundial no tendría precedentes.

Klein afirma que desde principios de la década de 1970 hemos tenido tres períodos en los que los precios del petróleo se duplicaron con creces respecto a los niveles ‘normales’ y, luego, se mantuvieron altos: el embargo petrolero árabe de 1973; la revolución iraní de finales de la década de 1970; y el aumento vertiginoso de la demanda entre 2003 y 2008, especialmente por parte de China. Para que

la oferta y la demanda se equilibren, los precios tendrían que volver a ser mucho más elevados, ya que la demanda de petróleo es inelástica, sobre todo a corto plazo. Para lograr las reducciones necesarias en la demanda, es posible que los precios del petróleo tengan que subir muy por encima de los US\$200 por barril, lo que reduciría la demanda de petróleo tanto directa como indirectamente, a través de los impactos macroeconómicos ocasionados por una inflación, unas tasas de interés y un desempleo mayores.

Y no se trata solo del petróleo. También se trata del gas, los fertilizantes y los productos petroquímicos, en un sentido más amplio. Estos son insumos cruciales. Unos precios más elevados y una escasez absoluta tendrían efectos perjudiciales, principalmente en la producción de alimentos. Muchos de estos efectos serían particularmente perjudiciales en Asia, para la cual el Golfo es el principal proveedor de petróleo, gas y productos relacionados.

En resumen, si el estrecho no se reabre pronto, el mundo corre el riesgo de sufrir disrupciones tanto económicas como políticas. Solo una de las grandes potencias, Rusia, saldrá claramente beneficiada. No solo se verán perjudicados los importadores privados netos de petróleo y gas; es posible que algunos países necesiten estos productos porque se adaptan a fines específicos. Y casi todos los países se verán afectados por el impacto en la inflación, en la demanda



y en la distribución de los ingresos.

Entonces, ¿qué se debe hacer? A corto plazo, le corresponde a EE.UU. resolver el problema que creó. Debe encontrar una manera de ponerle fin a esta amenaza totalmente predecible (y predicha) por parte de Irán. EE.UU. no puede depender de otros que lo salven de su falta de previsión en relación con las consecuencias de sus actos, especialmente después de sus múltiples acciones y declaraciones hostiles, por ejemplo en materia de aranceles.

EE.UU. debería haber recordado las palabras de Colin Powell, un líder militar más sensato, quien le advirtió a George W. Bush con su famosa frase: “si lo rompes, es tuyo”. Eso que se dijo sobre la guerra en Irak hoy es aplicable al suministro mundial de petróleo. EE.UU. es responsable de ese problema.

Sí, EE.UU. amenazará con no acudir al rescate de sus aliados de la OTAN en caso de crisis. Pero la triste realidad es que muy pocos de sus aliados anticipan que lo haga de todos modos. Su comportamiento hacia ellos ha sido tan errático y ofensivo bajo el mandato de Trump, que la confianza en gran medida se ha evaporado. Y, lo que es peor, EE.UU. incluso ha pare-

cido hostil hacia los valores democráticos liberales que los europeos y otros durante mucho tiempo creyeron compartir con la potencia hegemónica.

¿Existe, entonces, alguna forma de salir de este caos y alcanzar una cierta estabilidad significativa en esta crucial región del mundo? No lo sé. Si se trata de una solución militar, corresponde a quienes atacaron a Irán encontrarla. Si se trata de una solución diplomática, entonces los países extranjeros podrían ayudar. Aunque es probable que India o China tengan mucha más influencia sobre Irán que cualquier potencia occidental.

A largo plazo, el mundo necesita reducir su dependencia del petróleo y del gas. Pero eso no sucederá mañana. A corto plazo, el mundo tiene que esperar que EE.UU. entre en razón. Yo solía pensar que el único punto a favor de Trump era que no deseaba librar guerras. Ahora resulta que le encantan, pero no se molesta en pensar cómo las va a ganar; un problema que compartieron muchos de sus predecesores. Quizás él aprenda algo útil de esta guerra. Pero, ante todo, debe encontrar una manera de ponerle fin.

FT

Sumamos nuevas voces al mejor análisis



Liderazgo

Fernando Eguiluz
CEO de BBVA Perú



Negocios

Jorge Añaños
Fundador y Presidente del
Directorio en Industrias San
Miguel (ISM)



Finanzas

Javier Ichazo
CEO de Mibanco



Liderazgo

Humberto Nadal
CEO de Cementos Pacasmayo



Inversiones

Daniel Guzmán
Gerente general de
Credicorp Capital SAB



Política

Mávila Huertas
Periodista



Economía y finanzas

Gonzalo Camargo
Gerente general de Bci Perú



Estrategia

Dante Blotte
CFO de Repsol Perú



Inversiones

Pablo Leno
Gerente general de Renta4 SAB



Negocios

Cintya Añaños
Directora de Industrias San
Miguel (ISM)



Negocios

Rubén Sánchez
CEO del Grupo San Antonio



Deals

Felipe Boisset
Socio y *cohead* del área de
Fusiones y Adquisiciones de
Rebaza, Alcázar & De Las Casas



Inversiones

Ignacio Aramburú
Head de Wealth Management
de Credicorp Capital



Competencia

Jesús Espinoza
Socio del Estudio Muñiz y
exdirector del Indecopi



Talento

Marlene Negreiros
Vicepresidenta corporativa
de Talento y Cultura del
Grupo UNACEM



Innovación

Jurgita Šarkovaitė
Directora de Neo Consulting



Minería

María Cristina Alva
Socia del área Minera, de
Recursos Naturales y
Sostenibilidad de CMS Grau



Desarrollo profesional

María Paz Oliva
Cofundadora de MBA Perú y
chief of staff de Pacifico Salud



Talento

Ximena Cuadros
Gerenta de la División de Estrategia
de Personas de Mibanco



Desarrollo profesional

Mariana Costa
Cofundadora de Laboratorio



Talento

Renzo Rossi
Consultor y director
independiente

Síguenos en:



SOSTENIBILIDAD

Cuando cada gota cuenta

Grandes jugadores vienen trabajando para ser más eficientes en el uso del agua. Ya no solo como parte de una estrategia reputacional, sino sobre todo como una búsqueda por asegurar la continuidad operativa del negocio.

La gestión eficiente del agua ha dejado de ser un asunto reputacional y de responsabilidad social empresarial. Hoy, constituye también un factor crítico de cara a asegurar la continuidad operativa de diferentes industrias y compañías locales.

En la última década, la demanda por eficiencia hídrica en el país creció entre 40 y 50%, de acuerdo con el jefe corporativo técnico de Grupo Hidráulica, Ayrton Díaz. En esa línea, grandes jugadores de distintas industrias vienen desplegando esfuerzos para ser más eficientes en el uso del recurso. Un ejemplo claro es el de Industrias San Miguel (ISM), compañía que implementó sistemas de recuperación de agua en sus plantas de Huaura y Arequipa. Acciones de este tipo le permitieron a ISM reducir su consumo de agua en 194 millones de litros durante el año 2024, según detalla su gerente de Sostenibilidad, Eduardo Venegas. En el mismo sector —el de bebidas—, Arca Continental asegura haber reducido el consumo de agua por litro producido en 4.4%.

Sectores clave de la economía, como el minero, no son ajenos a esta creciente preocupación por un uso eficiente del recurso. La minera Alpayana, por ejemplo, asegura que recicla el 100% del agua usada en

sus procesos operativos. Y en agroindustria el uso de técnicas avanzadas de riego también se ha traducido en un uso más eficiente del agua: un sistema de riego por pulso le ha permitido a un actor como Camposol generar ahorros de hasta 30% en agua y fertilizantes, según detalla su gerente de Servicios Agrícolas, Javier Silva.

Dichas iniciativas vinculadas al negocio, sin embargo, no reemplazan a aquellas que buscan extender los impactos positivos al entorno. Por el contrario, estas suelen complementarse. Cerro Verde, por ejemplo, ha invertido US\$700 millones

En la última década, la demanda por eficiencia hídrica creció entre 40% y 50%

para tratar el 95.5% de los desagües de la ciudad de Arequipa. Alpayana, por su parte, aporta agua a Lima a través del túnel Graton. “Esta infraestructura minero-hidráulica, que opera en nuestras unidades Americana y Yauliyacu, aporta 5 m³/s de agua limpia al río Rímac, abastecien-

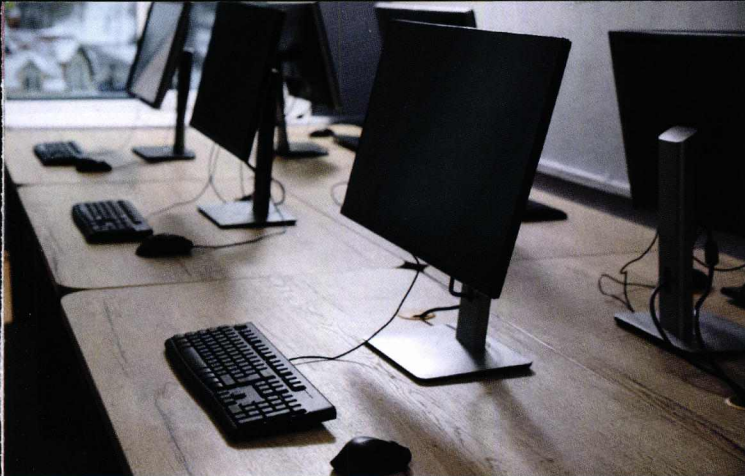
do al 20% de Lima”, cuenta su gerente de Asuntos Corporativos, Rodolfo Devercelli.

Las empresas de bebidas siguen esta tendencia. Arca Continental ya adjudicó el proyecto ‘Esquema Pucusana’ para mejorar el saneamiento en su zona de influencia, con una inversión de S/291 millones. Mientras que cbc Perú —embotelladora de PepsiCo— ha anunciado una nueva etapa de su programa Semillero de Inversión Pública, con el que busca impulsar proyectos enfocados en la conservación y aprovechamiento sostenible del agua en la cuenca del río Rímac.

Está claro que, hacia el futuro, la presión por cuidar el agua será mayor y la demanda tenderá a crecer, impulsada también por nuevas industrias, como los centros de datos, que ya han empezado a proliferar en el Perú. He ahí la importancia de pugnar por la mayor eficiencia posible en su uso. (GHH)



Getty Images



Gettyimages

TECNOLOGÍA

¿HORA DE RENOVAR?

La apuesta cada vez más clara por la IA en las empresas peruanas también se refleja en un incremento en la demanda de renovación de *hardware*. Así, las ventas de unidades de cómputo para el sector corporativo han crecido 22%, una muestra de que las empresas se están preparando para asumir la carga

de trabajo que supone la IA, detalla la directora general de HP para Perú y Bolivia, Cecilia Bejarano.

La implementación está alineada con la tendencia global. Según Jesús Bellido, decano de la Facultad de Computación de la UTEC, 8 de cada 10 nuevos proyectos empresariales en el mundo tienen a la IA como elemento central. Asimismo, según el *CIO Playbook* de IDC y Lenovo, el 88% de las empresas en el Perú anticipa que sus

iniciativas de IA tendrán retorno positivo.

La mayor demanda de equipos preparados para trabajar con IA no supone necesariamente mayores costos de adquisición, asegura el *senior solutions & services executive manager* de Lenovo, Luis Córdova. En su óptica, el mercado tenderá a regular los precios. Y, por otro lado, la tendencia apunta a migrar hacia modelos *as-a-service*, transformando la inversión de capital en gasto operativo para ganar agilidad financiera.

No todas las empresas han visto necesario renovar. Credicorp, por ejemplo, ha implementado 10,000 licencias de Microsoft Copilot para sus trabajadores y ha habilitado una serie de herramientas internas basadas en IA. Sin embargo, más allá de las inversiones necesarias para implementar

la nube híbrida, no ha sido necesario reemplazar equipos, explica su gerente corporativo de innovación, Francesca Raffo.

Actualmente, la banca, el *retail* y las telecomunicaciones lideran la adopción de la IA. Claro Perú, por ejemplo, ejecutó 35 pilotos en 2025 en gestión inteligente de red, ciberseguridad y AIOps. "No es un mercado maduro aún, pero se mueve rápido. Las empresas dejaron de

8 de cada 10 proyectos tienen a la IA en el centro

preguntarse qué es la IA; ahora preguntan dónde tiene sentido aplicarla", resalta Katherine Prendice, *digital offer manager*

de Softtek.

En este entorno surgen otros retos. Uno de ellos, como señala Bellido, es la calidad de los datos. Y otro es la brecha persistente en adopción. "Nos está faltando educación tecnológica", advierte el CEO de Leasein, Carlo Mario Dioses. (GHH)

CULTURA ORGANIZACIONAL

El lado oscuro del alineamiento organizacional



Renzo Rossi Escuza,
Consultor en estrategia de personas y director independiente

Cuando el "estar alineados" se vuelve un castigo a la discrepancia, la empresa no gana unidad. Gana gente que asiente en la sala y duda en el pasillo.

En casi todas las empresas hay una palabra que se usa como sello de calidad: "alineamiento". Suena a madurez, a orden, a equipo. Pero la tendencia esconde una autocrítica que casi nadie hace en voz alta: muchas veces el "alineamiento" es una forma elegante de evitar el conflicto.

Lo ves en una reunión típica. Alguien plantea una decisión imperfecta, con dudas, y nadie comenta. En cambio, aparecen frases como "estamos alineados", "avancemos", "no nos enredemos", "lo vemos en el camino". Listo, acuerdo rápido. Acuerdo que, en realidad, fue solo un silencio alineado.

Lo más peligroso es que ese silencio viene envuelto en buenas intenciones: "no quiero ser el complicado", "no quiero quedar como negativo", "no es el momento". Para "cuidar el ambiente", se sacrifica lo único que real-

mente lo cuida: decir lo difícil a tiempo. Y, cuando nadie dice nada, la compañía se acostumbra a postergar lo incómodo.

El problema es que un alineamiento sin fricción no reduce riesgos, los esconde. Y lo que se esconde se vuelve después más caro: retrabajo, crisis, un cliente molesto, un incidente operativo o un proyecto que se cae cuando ya no hay margen. No falla la idea. Falla el silencio.

Los líderes suelen pedir "alineamiento" para ejecutar mejor. El alineamiento realmente valioso, sin embargo, no es el que evita la tensión. Es el que la usa bien: debate duro, decisión clara y, luego, sí, ejecución sin sabotaje. Porque una cosa es discutir y otra es sabotear.

Un alineamiento sin fricción no reduce riesgos, los esconde

Cuando una organización castiga la discrepancia, no gana unidad. Gana gente que asiente en la sala y duda en el pasillo. Una receta perfecta para la mediocridad con buena actitud.

El alineamiento real no se mide por cuántos dicen "sí". Se mide por cuántos se atreven a decir "no" a tiempo, antes de que el negocio lo diga por todos. ■

GABINETE MINISTERIAL

Sitiados por el populismo económico

El gobierno habría decidido abdicar hasta 28 de julio del rol de contrapeso frente a la iniciativa de gasto del Parlamento, con tal de obtener el voto de confianza. Decisión que, por ahora, apunta a surtir efecto.

La turbulencia vivida al interior del Gabinete Ministerial durante los últimos días sería la confirmación de que el Ejecutivo ha decidido abdicar hasta el próximo 28 de julio de su labor de contención frente al populismo económico y a los golpes fiscales que emergen desde el Congreso de la República. Aunque hacerlo no le garantizó la obtención de la investidura para el gabinete entonces encabezado por Denisse Miralles, el gobierno ya le dejó claro a las bancadas congresales que está dispuesto a ceder en asuntos clave como los de Petroperú y la aprobación de leyes que sin duda generarán más presión de gasto para el Estado. “Se está viviendo un arranque de demandas del Legislativo hacia un Ejecutivo débil”, resume el politólogo y docente de la PUCP, Eduardo Dargent.

Como anticipó SEMANAeconómica, la ex primera ministra Miralles no tenía los votos asegurados para lograr la investidura (SE 2002). Ello propició su caída y la de otros seis ministros. La decisión de removerla se habría cocinado entre el domingo 8 y el lunes 9 de marzo. Keiko Fujimori, presidenta de Fuerza Popular, anunció que era “muy probable” que su bancada no respaldara al nuevo gabinete. Y, sin un apoyo claro del fujimorismo, la votación no saldría favorable para Miralles en ningún escenario.

A sabiendas de esto, el presidente José María Balcázar empezó la búsqueda de una alternativa a Miralles. Primero lo hizo dentro del mismo gabinete. Uno de los primeros voceados fue Wilber Sifuentes, ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento, quien no terminó de convencer por su cercanía con Alianza para el Progreso (APP). El jefe del Estado pretendía que el nuevo primer ministro no estuviera tan asociado con ese partido para, así, contentar a las bancadas que le habían dado la espalda hasta ese momento.

El lunes 9, el presidente Balcázar mantuvo conversaciones con emisarios de Perú Libre, quienes veían al ministro de Transportes y Comunicaciones, Aldo Prieto, como una buena opción. “También se le consideró para asegurar un bolsón de votos en el futuro voto de confianza”, asegura a esta revista una fuente

de la Presidencia del Consejo de Ministros sin autorización para declarar.

Antes de elegir al sucesor, el mandatario le solicitó la renuncia a Miralles. De acuerdo con la información a la que accedió esta revista, la ministra no presentó su carta de renuncia por voluntad propia, sino que intentó seguir en el cargo hasta último minuto. En ese intento, el entonces titular del MEF, Gerardo López, y el actual ministro de Energía y Minas, Angelo Alfaro, se reunieron con sindicatos de Petroperú, anunciaron una nueva ayuda financiera por S/500 millones y prometieron que no se privatizarían sus activos. Esta era, por ejemplo, una condición de la bancada de Podemos Perú para otorgarle el voto de confianza a Miralles.

La ex primera ministra también anunció que no observaría la ley que brinda gratificaciones y CTS a los trabajadores CAS, iniciativa que generaría un costo adicional anual de S/3,000 millones, según cálculos del Consejo Fiscal. Los esfuerzos, sin embargo, serían en vano.

Con Sifuentes descartado por su cercanía a APP, la decisión sería más impulsiva. “El presidente eligió a Arroyo porque le gustó su perfil de militar, que demuestra fortaleza. Creía que era lo que necesitaba en este momento crítico”, cuenta una fuente enterada de los entretelones de la decisión a esta revista.

El cambio, por ahora, parece haber surtido efecto. Bancadas que hubieran votado en contra de Miralles, como Perú Libre o Podemos Perú, hoy evalúan darle su voto de confianza a Arroyo. Pero la votación aún no tiene fecha y existe margen para que el panorama —o el humor congresal— vuelva a cambiar. (JM) ■

Perú Libre y Podemos iban a votar contra Miralles. Ahora, evalúan darle la confianza a Arroyo.





SE



PRÓXIMAMENTE



Las **AI & Tech Sessions de SEMANAeconómica** vuelven para seguir marcando la agenda de una cada vez más vertiginosa transformación del sector empresarial peruano. Los principales agentes de cambio del mercado se darán cita en diferentes formatos que pondrán a las nuevas tecnologías, a la inteligencia artificial y a la disrupción en el centro de la estrategia. Únete y suma a tu empresa a la conversación.

Suma a tu empresa



Aliados estratégicos:

BBVA

Revistas.PeruRadio.net.pe

"No se trata tampoco de rematar Petroperú"

El aspirante a la presidencia de la República considera que el plan de reestructuración de la petrolera debe revisarse. Además, anticipa que su eventual gobierno disolvería el Congreso si este bloquea reformas clave.



SEMANAeconómica

Usted propone la pena de muerte para sicarios y otros delincuentes. ¿No es demagógico plantearlo, considerando los años que demoraría llevar eso a cabo?

No es una medida inmediata, sino un proceso que implica solicitar la salida de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, modificar la Constitución y el Código Penal. Mientras tanto, se puede aplicar la cadena perpetua sin beneficios.

Se mostró a favor de que Petroperú siga siendo administrada por el Estado. ¿Mantiene esa posición?

Decía que hay que reestructurarla [pero] totalmente. Hoy, responde al poder político.

¿Aprobaría nuevos rescates financieros para la petrolera?

No. Y debe tener una gestión técnica, sin interferencia política. Se puede evaluar la participación privada en algunas unidades.

Entonces, ¿está a favor de continuar con la reestructuración de Petroperú?

La revisaría y habría que ver los logros obtenidos. No se trata tampoco de rematar la empresa. Aquí, el problema neurálgico está en los rescates financieros.

Su plan de gobierno no hace alusión alguna a la trazabilidad de la minería ilegal. ¿Cómo enfrentará el problema?

Con interdicción total y control de insumos. El Reinfo debe eliminarse y se debe seguir la ruta del dinero.

Existe hoy un notorio desbalance de poderes entre el Ejecutivo y el Congreso. ¿Qué plantea para corregir esa situación?

Revisar la cuestión de confianza y reducir los privilegios parlamentarios.

Si el Congreso bloquea iniciativas, ¿qué margen de acción tendría su Ejecutivo?

La gobernabilidad debe sostenerse sobre diálogos y acuerdos. Pero, si bloquean reformas clave, se evaluarán las herramientas constitucionales, incluido el cierre del Congreso. (JM/TOT)

ARBITRAJES

Abusos arbitrales



Mario Reggiardo,
Socio de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados

La acelerada creación de centros arbitrales de dudosa procedencia en el último año representa un riesgo no menor para las empresas y el Estado.

En el Perú, una empresa puede terminar siendo asaltada por un centro arbitral que nunca aceptó. Y es que, hoy, instituciones arbitrales con prácticas nefastas están tramitando casos sin importar que el demandado no haya celebrado un acuerdo para arbitrar.

Entre octubre de 2024 y febrero de 2026, el Registro Nacional de Árbitros y Centros de Arbitraje ha visto un aumento de aproximadamente 25% en centros arbitrales y 32% en árbitros. Muchas de esas instituciones están conformadas por personas que carecen de condiciones profesionales y éticas para abordar la solución de conflictos de modo técnico e imparcial. El problema no es el arbitraje, sino quién lo administra.

Para agravar el problema, tenemos un registro formalista en el que es muy fácil que alguien pueda crear un centro de arbitraje. El funcionamiento de las instituciones arbitrales no es supervisado a fondo y las denuncias presentadas al Ministerio de Justicia (Minjus) por parte

de los afectados no generan sanciones que desincentiven la existencia de algunos centros que hoy actúan impunemente.

Para una empresa que es sorprendida con una demanda en esas instituciones, el impacto puede ser muy alto. Sufren embargos en cuentas bancarias y el dinero se entrega rápidamente al demandante. Al demandado solo le queda acudir a jueces que anulan el arbitraje, como corresponde, pero muchas veces sin que la víctima pueda recuperar el dinero.

Las entidades del Estado, por su parte, son perjudicadas por contratistas que acuden a esos centros para evitar las consecuencias de sus incumplimientos en una obra pública. Los impuestos que pagamos terminan, así, en situaciones que no benefician a la población, sino a ilegales usuarios de dichos centros arbitrales.

El arbitraje es eficaz para resolver disputas complejas de modo rápido y acertado, pero hoy no hay garantía de que funcione bien todo centro arbitral autorizado por el Minjus. Sin supervisión sería ni sanción real, cualquiera puede operar con impunidad. Y prevenirlo requiere una voluntad real del Estado. ■

Ex Director de Zara España.
Experto internacional
en transformación empresarial

**EDUARDO
MARTÍN
CARDONA:**
**DE DOBLAR
CAMISETAS A
DIRIGIR ZARA
ESPAÑA**

Una trayectoria construida desde
la operación hasta la máxima
decisión.



SPONSORS



MEDIA PARTNERS



PARTNERS ESTRATÉGICOS





SE

PRÓXIMAMENTE

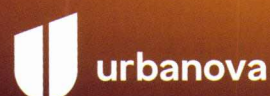


Por cuarto año consecutivo, el **Club del Talento de SEMANAeconómica** reunirá a las compañías y ejecutivos que están liderando la transformación organizacional y cultural del mercado corporativo peruano, a través de nuevos formatos y experiencias. Súmate a la conversación y conoce hacia dónde apunta la gestión humana en este 2026.

Suma a tu empresa



Aliados estratégicos:



Revistas.PeruRadio.net.pe